

ZESZYTY NAUKOWE

MAŁOPOLSKIEJ
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

PRACE Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA

numer 1

TARNÓW 2012

Rada Programowa	prof. Elsa Barbosa (Portugalia), prof. dr hab. Julian Dybiec (Polska), dr inż. Radka Johnova (Czechy), prof. dr Androniki Kavoura (Grecja), prof. dr Fedir Khmil (Ukraina), prof. dr hab. Leszek Kałkowski (Polska), prof. dr hab. Leszek Kozioł (Polska), prof. dr hab. Zenon Muszyński – przewodniczący (Polska), prof. dr Ivars Muzis (Łotwa), prof. dr Jarmila Radová (Czechy), prof. dr Wasilij Rudnicki (Ukraina), prof. dr hab. Jan Siekierski (Polska), prof. dr Paloma Taltavull de la Paz (Hiszpania), prof. dr hab. Stanisław Żak (Polska), mgr Lidia Matuszewska – sekretarz (Polska)
Redaktor naczelny	prof. dr hab. Leszek Kozioł
Redaktorzy tematyczni	prof. dr hab. Zenon Muszyński prof. dr hab. Jan Siekierski prof. dr hab. Adam Stabryła prof. dr hab. Leszek Rudnicki dr Wojciech Kozioł
Redaktor statystyczny	prof. MWSE, dr hab. Michał Woźniak
Opracowanie redakcyjne	Mirosław Ruszkiewicz Anastazja Oleśkiewicz
Adres redakcji	Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna Redakcja Zeszytów Naukowych ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów tel. +48 14 65 65 553 fax +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

Redakcja informuje, że wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma jest wydanie papierowe.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Spisy treści oraz streszczenia artykułów w języku polskim i angielskim są zamieszczane
na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>

© Copyright by Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Tarnów 2012

Printed in Poland

Wydanie I, nakład 350 egz.
Druk i oprawa: Drukarnia „Luxor”
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

THE MAŁOPOLSKA SCHOOL
OF ECONOMICS IN TARNÓW

RESEARCH PAPERS COLLECTION

WORKS ON MANAGEMENT

issue 1

TARNÓW 2012

Programme Council	Prof. Elsa Barbosa (Portugal), Prof. Julian Dybiec, PhD (Poland), Ing. Radka Johnova, PhD (Czech Republic), Prof. Androniki Kavoura, PhD (Greece), Prof. Fedir Khmil, PhD (Ukraine), Prof. Leszek Kałkowski , PhD (Poland), Prof. Leszek Koziół, PhD (Poland), Prof. Zenon Muszyński, PhD – President (Poland), Prof. Ivars Muzis, PhD (Latvia), Prof. Jarmila Radová, PhD (Czech Republic), Prof. Vasiliy Rudnitskiy, PhD (Ukraine), Prof. Jan Siekierski, PhD (Poland), Prof. Paloma Taltavull de la Paz, PhD (Spain), Prof. Stanisław Żak, PhD (Poland), Lidia Matuszewska, MA – Secretary (Poland)
Chief Editor	Prof. Leszek Koziół, PhD
Subject Editors	Prof. Zenon Muszyński, PhD Prof. Jan Siekierski, PhD Prof. Adam Stabryła, PhD Prof. Leszek Rudnicki, PhD Wojciech Koziół, PhD
Statistical Editor	Prof. Michał Woźniak, PhD
Editors	Mirosław Ruszkiewicz Anastazja Oleśkiewicz
Editorial Office	Małopolska School of Economics Editorial Office ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Poland tel. +48 14 65 65 553 tel. +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

The Editorial Board informs that the reference version of this magazine is its paper edition

All articles published in the journal are subject to reviews.

Tables of contents and summaries of articles in Polish and English are posted on the website of the journal: <http://zn.mwse.edu.pl>

© Copyright by Małopolska School of Economics in Tarnów
Tarnów 2012

Printed in Poland

First edition of 350 copies
Printed and bounded at the Drukarnia “Luxor”
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków, Poland
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

Spis treści

Słowo wstępne	7
KAZIMIERZ BARWACZ, Oddziaływanie nadzoru korporacyjnego na innowacyjność przedsiębiorstw	9
JADWIGA BOŻEK, DANUTA BOGOCZ, Przestrzenne zróżnicowanie struktury agrarnej województw w ujęciu dynamicznym	21
KAROLINA CHRABĄSZCZ, Cechy regionalne a rozwój krajowej infrastruktury drogowej na przykładzie autostrady A4	39
MAŁGORZATA CIECIORA, An attempt to analyse the implementation of higher education quality assurance standards in Poland: A case study (Próba analizy wdrażania standardów jakości w szkolnictwie wyższym w Polsce. Studium przypadku)	49
LESZEK KAŁKOWSKI, Usługi nieruchomościowe w gospodarce krajów Unii Europejskiej	63
ANNA KARAŚ, Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa	73
LESZEK KOZIOL, Typologia czynników motywujących do podróżowania	87
JERZY ŁYSIŃSKI, Paradygmaty współczesnego zarządzania kulturą w Polsce	99
ANNA MIKOS, Budowanie relacji nauki z biznesem jako determinanta modelu innowacyjnej uczelni	113
RADOSŁAW PYREK, <i>Flexicurity</i> – nowa koncepcja rynku pracy	125
LESZEK RUDNICKI, Konsument w polityce rozwoju nowego produktu	137
JAN SIEKIEŃSKI, Nobliści w dziedzinie ekonomii o cyklach i kryzysach gospodarczych	149
ADAM STABRYŁA, Generalne formuły postępowania badawczego w procesie projektowania	167
JOLANTA STANIENDA, Strategia kooperacji w klastrach	181
JOLANTA WŁODAREK, Modyfikacja ewidencji kosztów w gminach wiejskich alternatywą budżetu zadaniowego	193
ANNA WOJTOWICZ, LESZEK KOZIOL, Koncepcja aliansów wiedzy w procesie innowacji	211
RENATA ŻABA-NIERODA, Negocjacje jako funkcja menedżerska w innowacyjnym przedsiębiorstwie	225

Contents

Foreword	7
KAZIMIERZ BARWACZ, The impact of corporate governance on innovativeness of a Company	9
JADWIGA BOŻEK, DANUTA BOGOCZ, The dynamics of spatial diversification of the agrarian structure of voivodeships	21
KAROLINA CHRABĄSZCZ, Regional features and national road infrastructure development on the example of the A4 motorway	39
MALGORZATA CIECIORA, An attempt to analyse the implementation of higher education quality assurance standards in Poland: A case study	49
LESZEK KALKOWSKI, Property services in the economies of EU Member States	63
ANNA KARAŚ, Staff development as a basis for innovation of companies	73
LESZEK KOZIOL, Typology of travel motivation factors	87
JERZY ŁYSIŃSKI, Paradigms of contemporary cultural management in Poland	99
ANNA MIKOS, Building relationships between education and business as a determinant of the innovative university model	113
RADOSŁAW PYREK, Flexicurity – a new concept on the labour market	125
LESZEK RUDNICKI, Consumers in a new product development policy	137
JAN SIEKIERSKI, Nobel Laureates in Economic Sciences about economic cycles and crises	149
ADAM STABRYŁA, General research procedures applied in the design process	167
JOLANTA STANIENDA, Coopetition strategy in clusters	181
JOLANTA WŁODAREK, Modification of cost keeping in rural communes as an alternative to performance-based budgeting	193
ANNA WOJTOWICZ, LESZEK KOZIOL, Knowledge alliances in the innovation process	211
RENATA ŻABA-NIERODA, Negotiations as a managerial function in an innovative company	225

Słowo wstępne

Do rąk Czytelnika przekazujemy kolejną publikację, która jest zbiorem prac poświęconych problematyce zarządzania w zmieniającym się otoczeniu organizacji. Autorzy w większości przyjęli założenie, że to właśnie dobra diagnoza sytuacji organizacji, zwłaszcza zewnętrznych uwarunkowań jej funkcjonowania, stanowi podstawę identyfikacji niedoskonałości organizacji oraz prognozowania i programowania zmiany tego stanu.

W zbiorze artykułów składających się na pierwszy numer półrocznika zawarto wiele interesujących poznawczo oraz aplikacyjnie informacji. W szczególności dotyczą one zarządzania wiedzą i innowacjami w otoczeniu konkurencyjnym, rozwoju sektorów świadczących usługi transportowe, nieruchomościowe, turystyczne, edukacyjne oraz kulturalne. W tej grupie tematycznej znalazły się również teksty poświęcone prognozom rozwoju rynku pracy, jak i scenariuszom zrównoważonego rozwoju gospodarstw rolnych i obszarów wiejskich, a nawet opinie noblistów z dziedziny ekonomii o cyklach i kryzysach gospodarczych.

W artykułach dotyczących tematyki zarządzania omówiono zasady i metody zarządzania strategicznego oraz marketingowego, zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, konstrukcji modelu biznesu; przedstawiono ponadto propozycję nowego sposobu ewidencji kosztów w gminach i innych jednostkach samorządu terytorialnego, podano postulaty sprawnościowe nadzoru korporacyjnego w aspekcie zwiększenia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw.

Autorzy nie udzielają rad i stanowczych odpowiedzi, lecz prezentują własne rezultaty badań, spostrzeżenia, wyniki badań poprzedników oraz skromnie zadają fundamentalne pytania: Czym jest zarządzanie różnymi zasobami w nowych warunkach? Co stanowi jego treść? Jakie jest jego instrumentarium badawcze? Nie zawsze znajdujemy odpowiedzi na te pytania, za to pojawiają się inspiracje do głębszych rozważań na temat zglobalizowanego świata i roli, jaką odgrywa w nim człowiek oraz jego praca.

W imieniu Autorów oraz własnym pragnę podziękować wszystkim tym, którzy przyczynili się do powstania tego zeszytu – Kolegom Redaktorom, którzy podjęli trud zaopiniowania wszystkich nadesłanych do redakcji artykułów, Recenzentom za merytoryczne, ważne i często szczegółowe uwagi, jak również całemu zespołowi redakcyjnemu i wszystkim współpracownikom.

Leszek Koziol
Redaktor naczelny

KAZIMIERZ BARWACZ*

Oddziaływanie nadzoru korporacyjnego na innowacyjność przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: nadzór korporacyjny, zdolność innowacyjna, działalność innowacyjna

Streszczenie: W artykule przedstawiono istotę i znaczenie nadzoru korporacyjnego w stymulowaniu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Scharakteryzowano pojęcia zdolności i działalności innowacyjnej w kontekście instytucji nadzoru korporacyjnego. Ponadto omówiono rodzaje strategii innowacyjnych przedsiębiorstw i ich wpływ na wyniki finansowe w świetle badań prowadzonych w Polsce. Na podstawie własnych badań empirycznych zweryfikowano hipotezy dotyczące m.in. wpływu działalności innowacyjnej na konkurencyjność przedsiębiorstw, innowacyjności jako istotnej determinanty działalności przedsiębiorstw oraz rady nadzorczej jako stymulatora innowacyjności. Zaprezentowane badania stanowią podstawę do wskazania kierunków modyfikacji systemu nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach określanych mianem przedsiębiorstw innowacyjnych.

1. Uwagi wstępne

Istotą współczesnego nadzoru korporacyjnego jest nieustanne doskonalenie prawnych i ekonomicznych instytucji, służących ograniczaniu zmienności relacji i problemów agencji. Proces ten, w swej istocie dotyczący nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*), stanowi również problem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Ponieważ przedmiotem zainteresowania nadzoru korporacyjnego jest przedsiębiorstwo, warto zatem sięgnąć do dorobku nauk o zarządzaniu, a w szczególności teorii przedsiębiorstwa.

Nadzór korporacyjny można określić jako wewnętrznie spójny układ instytucji i odpowiadających im mechanizmów nadzoru nad przedsiębiorstwem, wykorzystywanych przez akcjonariuszy i interesariuszy (1, s. 43).

* dr Kazimierz Barwacz – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. + 48 14 65 65 535, e-mail: kazimierz@barwacz.com.pl.

Uwzględniając nowe wyzwania stawiane przed współczesnymi przedsiębiorstwami, przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw winny odbywać się przy zapewnieniu równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w ich funkcjonowanie, a zwłaszcza inwestorów, menedżerów, pracowników, kontrahentów itp. Podstawę tej równowagi powinien stanowić zbiór różnorodnych instytucji prawnych i ekonomicznych oraz mechanizmów tworzących formalny i nieformalny system regulacyjny, determinujący zachowania podmiotów biorących udział w życiu gospodarczym. Ów system regulacyjny (system zarządzania) w szerokim, wielowymiarowym ujęciu tworzy kompleks, który jest zdeterminowany przez następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny. Powyższy zestaw wyróżników, opisujący system zarządzania w coraz to innym kontekście, można rozbudowywać i uszczegóławiać (2, s. 427).

Historycznie w literaturze przedmiotu na temat efektywności nadzoru korporacyjnego dominowały anglo-amerykańskie badania, które koncentrowały się na teorii akcjonariuszy (*shareholder theory*) i dyskusji z krytyką wnoszoną przez teorię interesariuszy (*stakeholder theory*). Obie koncepcje mówią w istocie o tym samym: w jaki sposób należy dzielić korzyści oraz jak podejmować decyzje w tej sprawie. Są one skoncentrowane raczej na tym, jak dzielić te rezultaty oraz jak ten podział wpływa na ostateczne wyniki przedsiębiorstwa, niż na tym, jak te korzyści są wytwarzane przez rozwój i wykorzystywanie zasobów przedsiębiorstwa. Innowacje są więc pomijane w analizach związków między alokacją zasobów a wynikami ekonomicznymi.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia nadzoru korporacyjnego, a w szczególności nadzoru właścicielskiego w stymulowaniu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie.

Rozważania zawarte w niniejszym artykule oparte są na następujących trzech hipotezach:

- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw prowadzi do zwiększenia ich konkurencyjności.
- Determinantą działalności przedsiębiorstwa jest innowacyjność.
- Rada nadzorcza może być optymalnym czynnikiem innowacyjności.

2. Działalność innowacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstw

Rozpatrując problematykę innowacji w kontekście systemu nadzoru korporacyjnego, trzeba rozróżnić dwa terminy należące do oddzielnych instytucji tego systemu, a mianowicie: zdolność do innowacji i działalność innowacyjną.

Zdolność innowacyjną (*innovation ability*) przedsiębiorstwa można interpretować jako układ wewnętrznych warunków i właściwości danego przedsiębiorstwa umożliwiający tworzenie zachodzących w nim procesów innowacyjnych. Jest to zespół czynników, cech i zasobów przedsiębiorstwa decydujący o efektywności tworzenia zasobów i procesów innowacji.

Zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa w kontekście nadzoru korporacyjnego stanowi sumę zdolności innowacyjnych poszczególnych instytucji wchodzących w skład systemu nadzoru. Nie jest to jednak wyłącznie zwykła suma aktywności innowacyjnej poszczególnych podmiotów systemu, lecz wartość większa (efekt synergii) powstała w wyniku współpracy wszystkich instytucji systemu nadzoru.

Działalność innowacyjna (*innovation activities*) obejmuje wszelkie działania o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mogą mieć same z siebie charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, ale stanowią niezbędny krok na drodze ku wdrożeniu (3, s. 20–21). W kontekście systemu nadzoru korporacyjnego wyżej wymienione działania są domeną zarządu spółki.

Niezależnie od obowiązującego systemu *corporate governance* podstawą analizy jest teoria przedsiębiorstwa i rozdzielenie własności od zarządzania. Wywołuje to konkretne problemy organizacyjne definiowane jako problemy agencji ze szczególnym uwzględnieniem problematyki kosztów agencji i asymetrii informacji. Problemy te mają negatywny wpływ na przedsiębiorstwo i właścicieli, prowadząc do nieefektywności i marnotrawienia majątku. W interesie właścicieli jest więc stworzenie mechanizmów kontroli ograniczających nieefektywność, a promujących strategie zapewniające efektywną alokację zasobów.

Obecnie tradycyjne podejścia do strategii jest mało skuteczne i dlatego przed nadzorem korporacyjnym stawiane są nowe wyzwania w tym zakresie. Imperatyw tej sytuacji powoduje konieczność elastycznego podejścia do strategii, która winna uwzględniać zmienność otoczenia. Głównym wyzwaniem dla organów spółki jest więc opracowanie i wdrożenie strategii uwzględniającej zarządzanie zmianami i niestanne wprowadzanie innowacji. Według Henry'ego Mintzberga „dobrze jest reagować i przewidywać zmiany, ale jeszcze lepiej narzucać tempo zmian” (4).

Zmiana może przybrać kilka form, np. transformacji modeli biznesowych lub produktów i usług, poprawy procesów czy technologii oraz połączenia tych dwóch aspektów, czyli dążenia do doskonałości. Impuls do zmiany może pochodzić z wewnątrz lub z zewnątrz organizacji. Źródłami impulsów mogą być następujące wydarzenia pochodzące z wnętrza lub otoczenia organizacji: nieoczekiwane skutki i zdarzenia dotyczące istniejących rozwiązań (awarie), dopasowania dotychczasowych potrzeb do istniejących rozwiązań, zmiana na rynkach (wzrost segmentacji), zmiany demograficzne (zmiany bazy klientów poprzez zmiany piramidy wieku), zmiany w postrzeganiu istniejących klientów (np. troszczących się o środowisko), odkrycie nowej wiedzy, która może pomóc w rozwiązaniu istniejących problemów (5).

Prażródłem impulsów do zmian jest więc niepewność, którą wielu ekonomistów (Frank Knight, Joseph Schumpeter) postrzega nie tylko jako warunek wstępny innowacji, ale także jako jej fundament. Innowacyjność wynika z głębokiej potrzeby podmiotów do zmiany napędzanej uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Rezultaty

działalności przedsiębiorstw, a w konsekwencji całej gospodarki, zależą dziś od innowacji.

Weryfikacji hipotezy, że działalność innowacyjna przedsiębiorstw prowadzi do zwiększenia ich konkurencyjności, należy szukać na gruncie ekonomii neoklasycznej, a konkretnie teorii alokacji zasobów, które we właściwy sposób interpretują proces innowacji¹. Stawiając w centralnym punkcie rozważań innowacje, a więc tworzenie bogactwa, a nie jego redystrybucję, dochodzimy do wniosku, że neoklasyczne założenia są trudne do utrzymania. Aby doszło do tworzenia innowacji, które są obciążone ogromną niepewnością rezultatów i wymagają współpracy wielu ludzi, a nawet organizacji, należy przyjąć inne założenia o procesach alokacji zasobów. Z tej perspektywy istotne jest spostrzeżenie, że współczesne debaty nad nadzorem korporacyjnym bardzo rzadko odwołują się do owego wymiaru. Konsekwencją zmiany wspomnianych założeń jest modyfikacja procesów nadzoru korporacyjnego i oparcie ich na wewnętrznej kontroli, strategicznej orientacji organizacji oraz tolerancji dla długotrwałych zobowiązań finansowych.

Przedstawiciele tego nurtu, do których można zaliczyć Mary O'Sullivan, Michaela E. Portera i Lestera C. Thurowa, w swych poglądach na temat roli innowacji prezentują zarys nowej formuły nadzoru korporacyjnego (6, s. 569). Niestety, formuła ta odbiega bardzo od realiów obecnej filozofii nie tylko nadzoru korporacyjnego, ale w ogóle kultury przemysłowej, dlatego też ma charakter raczej teoretyczny.

3. Innowacyjność jako determinanta działalności przedsiębiorstwa

We współczesnych uwarunkowaniach rynkowych wdrażanie innowacji stanowi jeden z podstawowych celów strategicznych przedsiębiorstwa, decyduje ono bowiem o utrzymywaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, zabezpieczając przedsiębiorstwo przed utratą pozycji konkurencyjnej na rynku. Dlatego też przedsiębiorstwa muszą dążyć do uzyskania statusu organizacji innowacyjnych, gotowych na wprowadzanie wszelkich zmian, a w szczególności otwartych na implementację rozwiązań innowacyjnych. Przedsiębiorstwo innowacyjne charakteryzuje wysoka zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a także wysoka chłonność do przyjmowania innowacji z zewnątrz.

Literatura zagraniczna wsparta licznymi badaniami na temat procesów innowacyjnych jednoznacznie prezentuje pogląd, że są one prowadzone przez wysoko

¹ Historycznie problematykę innowacji w literaturze z zakresu ekonomii i nauk o zarządzaniu rozpatrywano początkowo, opierając się na teorii przedsiębiorstwa Josepha Schumpetera, a nieco później na teorii Jacoba Schmooklera. Podstawą Schumpeterowskiej innowacyjnej teorii przedsiębiorstwa jest triada: *inwencja (invention)*, *innowacja (innovation)*, *imitacja (imitation)*, z kolei w Schmooklerowskiej innowacyjnej teorii przedsiębiorstwa jej autor kluczowe znaczenie przypisuje *inwencji – pomysłowi*. Nie wdając się w szczegóły, pierwsza z wymienionych teorii odnosi się do szeroko rozumianych innowacji, druga natomiast do procesu kreowania wynalazków (pomysłów).

wykwalifikowanych ekspertów, powodując przesunięcie granic wiedzy w przedsiębiorstwach. Ponieważ u podstaw procesu innowacji leży proces tworzenia wiedzy, dlatego też zarządzanie przedsiębiorstwem powinno kreować orientację na wiedzę napędzającą innowacje (połączenie okazji rynkowych i wewnętrznych możliwości) (5).

Na podstawie Raportu KPMG² dotyczącego analizy sektora badawczo-rozwojowego w Polsce określono cztery główne rodzaje strategii innowacyjnych:

- czysta strategia imitacji,
- strategia imitacji z elementami innowacji,
- strategia innowacji z elementami imitacji,
- czysta strategia innowacji.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że najskuteczniejszymi strategiami w dłuższym okresie są czyste strategie innowacji oraz w nieco mniejszym stopniu imitacji. Firmy, które je stosują, uzyskują ponadprzeciętne wyniki finansowe mierzone zwrotem z zaangażowanego kapitału. Z kolei strategie „mieszane” (imitacji z elementami innowacji oraz innowacji z elementami imitacji) okazują się mniej skuteczne i nie znajdują przełożenia na wyniki finansowe (7, s. 48).

Reasumując, konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy zatem od inwestycji w innowacje, co z kolei wymaga tworzenia wyspecjalizowanej wewnętrznej wiedzy, a także czasu oraz zasobów finansowych i personalnych. Realizacja strategii rozwojowej przedsiębiorstwa jest więc uwarunkowana przede wszystkim takimi czynnikami jak innowacyjność.

4. Rada nadzorcza jako czynnik innowacyjności

Zdaniem zarówno praktyków, jak i teoretyków, procesowi tworzenia wiedzy towarzyszą nieuniknione pomyłki i niepowodzenia, będące źródłem cennych doświadczeń. W związku z powyższym w tzw. przedsiębiorstwach innowacyjnych mamy do czynienia z większą asymetrią informacyjną, co stawia poważne wyzwania przed nadzorem korporacyjnym.

Siłą sprawczą innowacji, według Schumpetera, jest proces zarządzania firmą, dlatego w spółkach kapitałowych szczególna rola, oprócz zarządu, przypada instytucji rady nadzorczej. W literaturze zagranicznej jak i polskiej sporo miejsca poświęca się

² Głównym celem raportu było określenie poziomu aktywności w obszarze badań i rozwoju przedsiębiorstw działających w Polsce oraz organizacji zajmujących się badaniami lub wspierających działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną firm. Badanie zakładało również zidentyfikowanie mocnych i słabych stron prowadzenia działalności B+R w Polsce – w szczególności kluczowych barier ograniczających aktywność firm i instytucji w tym ważnym obszarze. W badaniu wzięło udział 75 dużych przedsiębiorstw działających w Polsce, a także 59 organizacji naukowo-badawczych, takich jak parki przemysłowe, parki technologiczne oraz jednostki badawczo-rozwojowe (7, s. 7).

roli i zadaniom rady dyrektorów/rady nadzorczej w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa.

Nadzór korporacyjny w szerokim ujęciu składa się z instytucji i generowanych przez nie mechanizmów wewnętrznych i zewnętrznych. W realiach polskich jego głównym elementem jest niewątpliwie instytucja rady nadzorczej i jej relacje z zarządem i akcjonariuszami.

Teoretycy problematyki nadzoru korporacyjnego kładą obecnie nacisk na zagadnienia ochrony praw akcjonariuszy i wierzycieli oraz regulacji rynku kapitałowego.

W systemie kontynentalnym istota problemów nadzoru korporacyjnego sprowadza się głównie do poszukiwania równowagi pomiędzy interesami różnego typu inwestorów, zarówno dominujących, jak i mniejszościowych, czego rezultatem jest poszukiwanie optymalnego systemu ochrony prawnej inwestorów, w tym również wierzycieli, i wbudowywanie go w system nadzoru korporacyjnego. Ponadto większe znaczenie przywiązuje się do wzmocnienia płynności rynków giełdowych oraz tworzenia kodeksów dobrej praktyki w tym zakresie.

Z kolei w systemie anglosaskim, w którym dynamiczniej rozwijają się korporacje, zasadniczym problemem nadzoru korporacyjnego jest motywowanie kluczowych pracowników, których wiedza stanowi główną wartość przedsiębiorstwa, determinując jego zdolność innowacyjną.

W związku z powyższym nasuwa się pytanie natury ogólnej: czy rady nadzorcze polskich przedsiębiorstw są przygotowane do kreowania wewnętrznych warunków umożliwiających tworzenie procesów innowacyjnych?

Problematykę zawartą w tym pytaniu rozdzielono w badaniach własnych prowadzonych przez Katedrę Zarządzania MWSE w Tarnowie na dwa osobne zagadnienia:

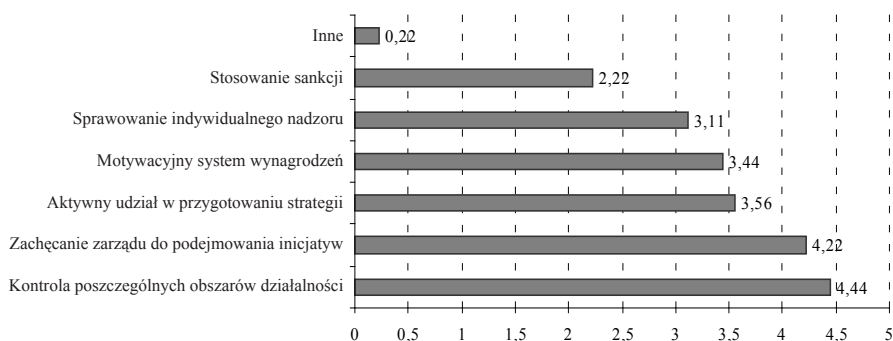
- współpraca rady nadzorczej badanych przedsiębiorstwach w opracowywaniu strategii,
- źródła i efekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

Badania własne na temat efektywności mechanizmów nadzorczych zostały w ostatnim czasie wzbogacone o elementy związane z analizami dotyczącymi współpracy pomiędzy radą a zarządem spółki. Dzięki zastosowaniu metody eksperckiej (celowo wybrana grupa ekspertów, tj. doświadczonych prezesów spółek i przewodniczących rad nadzorczych) wspartej analizą dokumentacji i studiami literatury uzyskano jednoznaczną opinię co do określenia kryteriów oceny współpracy rady nadzorczej i zarządu spółki oraz kryteriów oceny cech kompetencyjnych członków rady³.

Pierwszy problem został potraktowany (zgodnie z zawartą w rozdziale 2 definicją zdolności innowacyjnej) jako suma zdolności innowacyjnych poszczególnych instytucji wchodzących w skład systemu nadzoru, a więc dotyczył współpracy rady nadzorczej i zarządu.

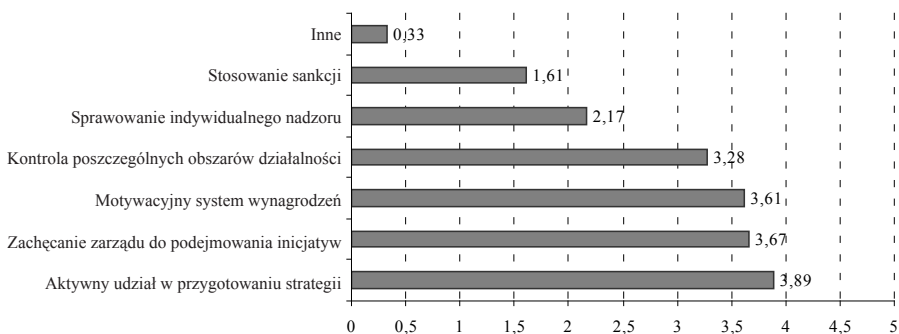
³ W Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie realizowany jest projekt badawczy pt. „Badanie efektywności systemu nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw”. Badaniami objęto 37 przedsiębiorstw różnych sektorów.

Obszar badań obejmował spółki kapitałowe z województw małopolskiego i podkarpackiego, a głównym celem było opracowanie nowej koncepcji systemu nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw należących do sektora prywatnego, państwowego i komunalnego w kontekście ich działalności innowacyjnej. Badania przeprowadzono za pomocą metody kwestionariuszowej oraz wywiadu. Na tak samo postawione pytania odpowiedzi udzielali zarówno prezesi zarządu, jak i przewodniczący rad nadzorczych badanych spółek. Umieszczone poniżej wykresy (zob. rys. 1, 2) przedstawiają oceny współpracy rady nadzorczej i zarządu.



Rys. 1. Ocena współpracy rady nadzorczej i zarządu według przewodniczących rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Ocena współpracy rady nadzorczej i zarządu według prezesów zarządu

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy otrzymanych odpowiedzi w kontekście przyjętych kryteriów oceny, instytucja rady nadzorczej, która zgodnie z przyjętym założeniem winna być

kreatorem zdolności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw, nie spełnia tych oczekiwań.

Przedstawione powyżej rozważania teoretyczne wsparte badaniami (Raport KPMG) kładą szczególny nacisk na wybór i realizację odpowiedniej strategii innowacyjnej.

Na podstawie prowadzonych badań można stwierdzić, że przewodniczący rad nadzorczych za najważniejsze działanie rady nadzorczej uważają: kontrolę poszczególnych obszarów działalności, następnie zachęcanie zarządu do podejmowania inicjatyw, a dopiero na trzecim miejscu aktywny udział w przygotowaniu strategii (rys. 1). Z kolei prezesi zarządów oczekują aktywnej postawy rady w przygotowaniu strategii przedsiębiorstwa, uznając tę cechę za najistotniejszą (rys. 2).

Opracowanie strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zadaniem trudnym, ale opracowanie strategii innowacyjnej stanowi spore wyzwanie dla wszystkich instytucji przedsiębiorstwa (zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza, zarząd).

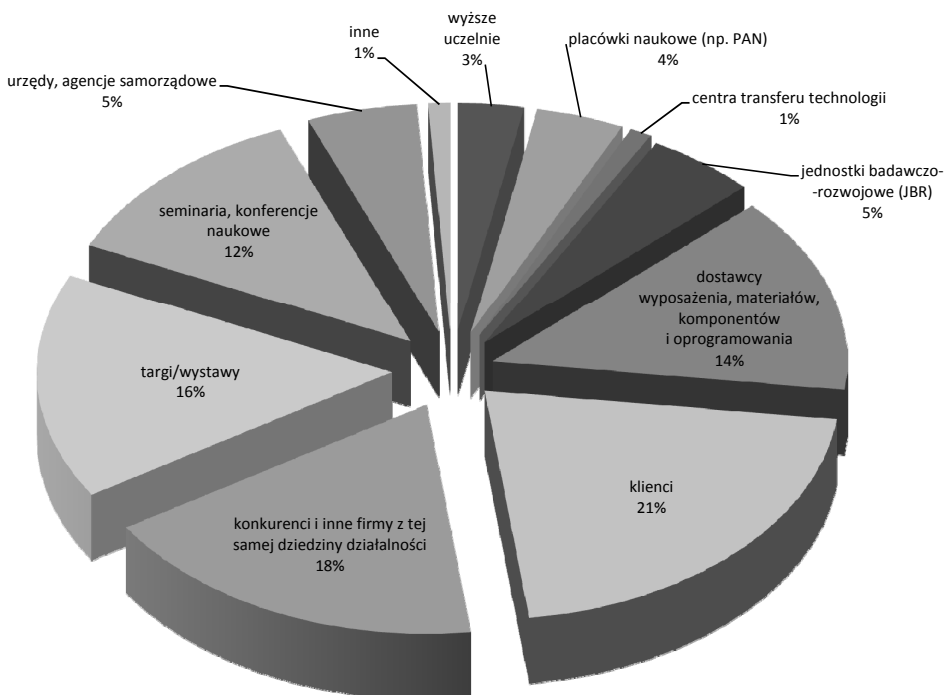
Drugi problem badawczy dotyczył źródeł i efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zmierzających do poprawy ich konkurencyjności.

Odnosząc powyższą problematykę do wyników prowadzonych badań dotyczących roli instytucji rady nadzorczej jako stymulatora działalności innowacyjnej, można stwierdzić, że opracowanie strategii innowacyjnej w przedsiębiorstwach jest rezultatem między innymi⁴:

- dobrych relacji z klientami i dostawcami,
- istnienia konkurencji oraz współpracy pomiędzy firmami z branży,
- otwartości na nowości.

Zamieszczony poniżej fragment wspomnianych badań ukazuje strukturę odpowiedzi na pytanie o źródła informacji służących wprowadzeniu rozwiązań innowacyjnych (rys. 3).

⁴ Projekt rozwojowy własny pn. „Efekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w regionie małopolskim w latach 2005–2010”. Badaniami objęto ponad 300 przedsiębiorstw z różnych branż.



Rys. 3. Źródła informacji służących wprowadzeniu rozwiązań innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

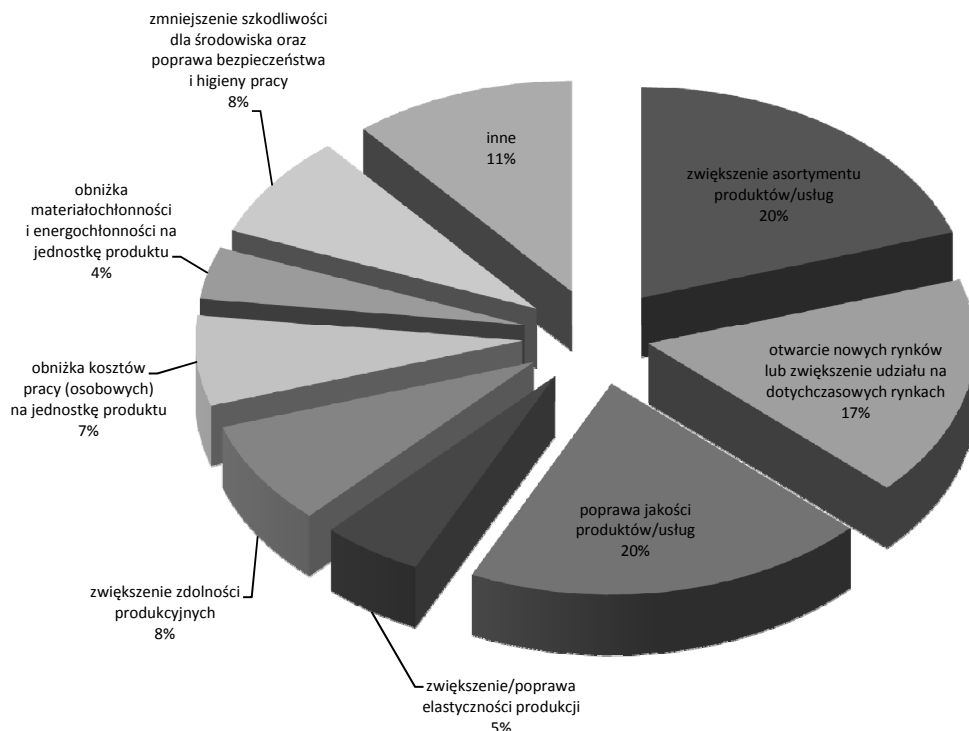
Wśród odpowiedzi nie znaleziono jakiegokolwiek sugestii dotyczącej tego, że inspiracją do opracowania strategii innowacyjnej była rada nadzorcza danego przedsiębiorstwa.

Dostępna w Polsce literatura na temat innowacji za najistotniejsze jej źródła uznaje (8, s. 119):

- działalność badawczą (B+R);
- zakup nowej wiedzy w postaci patentów, licencji, usług technicznych itp.;
- nabycie tzw. technologii materialnej, czyli innowacyjnych urządzeń i maszyn o podwyższonych parametrach technicznych.

Porównując teorię i praktykę w kontekście źródeł innowacji, można zauważyć pewną lukę, którą winien wypełnić efektywny nadzór korporacyjny.

Sednem prowadzonych badań jest określenie efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Rysunek 4 prezentuje strukturę udzielonych odpowiedzi na pytanie dotyczące sytuacji przedsiębiorstwa po wdrożeniu strategii innowacyjnej.



Rys. 4. Efekty w przedsiębiorstwie po wprowadzeniu strategii innowacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy efektów wprowadzenia strategii innowacyjnej w przedsiębiorstwach, można stwierdzić, że ponad połowa respondentów (57%) uzyskała takie efekty jak: wartość dla klienta, rozwój rynku, na którym funkcjonuje, oraz poprawa jakości produktu. Wszystkie te działania powodują zdobycie przewagi konkurencyjnej. Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, że zdobycie przewagi konkurencyjnej jest jednym z podstawowych efektów wdrożenia strategii innowacyjnej.

Według kanonu nauk o zarządzaniu mamy do czynienia z dwoma pojęciami: strategia spółki i strategia biznesu (model biznesu) (9, s. 212). W kontekście nadzoru korporacyjnego jest rzeczą oczywistą, że strategia spółki to zadanie wspólne rady nadzorczej i zarządu, natomiast model biznesu dotyczy wyłącznie zarządu i kierownictwa niższego szczebla (9, s. 212).

Reasumując powyższe rozważania, rada nadzorcza/rada spółki winna aktywnie uczestniczyć w opracowanie strategii innowacyjnej spółki, wykazując się zdolnością innowacyjną, natomiast zarząd – realizując tę strategię (którą współtworzył) – winien podejmować wszelkie działania, które rzeczywiście wiedzą lub mają w zamierzeniu wieść do wdrażania innowacji. Można wówczas powiedzieć, że takie przedsiębiorstwo prowadzi działalność innowacyjną.

5. Zakończenie

Sposób powstawania innowacji jest uznawany za jedną ze słabiej rozpoznanych dziedzin nauk o zarządzaniu. Istotna jest więc identyfikacja działań, które należy podjąć, aby stworzyć środowisko sprzyjające powstawaniu i dyfuzji nowych innowacyjnych pomysłów. Prowadzone w Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie badania własne dotyczą szerokiego ujęcia tego zjawiska.

Zaprezentowana powyżej problematyka innowacyjności i jej związku ze strategią działania stanowi przyczynek do dyskusji na temat efektywnego systemu nadzoru korporacyjnego. W ramach różnych wymogów nakładanych na przedsiębiorstwa realizujące strategie innowacji niezbędne jest dokonanie przeglądu nadzoru korporacyjnego w znacznie szerszej perspektywie. Klasyczne pojmowanie mechanizmów nadzoru zmierzające do zmniejszenia asymetrii informacji i ograniczenia kosztów agencji może kosztować akcjonariuszy o wiele więcej z uwagi na specyfikę procesów innowacyjnych. Procesy innowacyjne obarczone sporym ryzykiem niepewności i specyfika organizacji „uczącej się” mają tendencję do przesuwania organizacji w kierunku „demokratyzacji” między „pracownikami wiedzy” a korzystającymi z potencjalnych innowacji. Dlatego też przedsiębiorstwa realizujące strategie innowacyjne muszą rozważyć możliwość gruntownej rewizji nadzoru korporacyjnego. Kierunki tej rewizji winny dotyczyć następujących obszarów:

- profesjonalizacji członków rad nadzorczych i zarządów;
- inwestowania w systemy informatyczne;
- określenia współpracy z pełnomocnikami na kontraktach opartych na efektach;
- wdrażania innowacyjnych systemów zarządzania poprzez wykorzystanie niezależnych ekspertów w tej dziedzinie, będących np. członkami rady nadzorczej.

Szeroki zakres problemów mieszczących się w pojęciu innowacyjności i ranga tego zjawiska dla współczesnej gospodarki wymuszają zmianę sposobu funkcjonowania otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw, którego istotnym elementem jest nadzór korporacyjny.

Bibliografia

1. Barwacz K., *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009, s. 43.
2. Kozioł L., Barwacz K., *Model systemu nadzoru korporacyjnego spółek kapitałowych sektora komunalnego*. W: S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008. ISBN 978-83-7525-155-5.
3. *Podręcznik Oslo: pomiar działalności naukowej i technicznej, zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Ministerstwo Nauki i Szkol-

- nictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008. ISBN 978-83-61100-13-3.
4. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York 1994. ISBN 0-13-781824-6.
 5. Bitar J., *The Impacts of Corporate Governance on Innovation: Strategy in Turbulent Environments*, „Cahiers de recherche” 2003, no. 05-01 [online, dostęp 12.02.2012], École des Hautes Études Commerciales. HEC Montréal, Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers. Dostępne w Internecie: http://neumann.hec.ca/chairemsi/pdfcahiersrech/03_05_01.pdf.
 6. Lis K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005. ISBN 83-89355-83-3.
 7. KPMG, *Czy warto inwestować w innowacje? Analiza sektora badawczo-rozwojowego w Polsce. Raport KTMG*, 2009 [online, dostęp 12.02.2012]. Dostępne w Internecie: <http://www.kpmg.com/pl/pl/issuesandinsights/articlespublications/stroony/raport-kpmg-czy-warto-inwestowac-w-innowacje-jak-sobie-radzic-w-czasach-kryzysu.aspx>.
 8. Okoń-Horodyńska E. (red. nauk.), *VIII Kongres Ekonomistów Polskich, t. 5, Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009. ISBN 978-83-88700-24-8.
 9. Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010. ISBN 978-83-255-1915-5.

The impact of corporate governance on innovativeness of a company

S u m m a r y: The article presents the essence and the importance of corporate governance in stimulation of innovative processes in companies. It comprises description of notions such as innovative ability and innovative activity in the context of corporate governance. Moreover, the author discusses types of innovative strategies used by companies and their influence on financial results, in the light of a study conducted in Poland. On the basis of his own empirical study, the author verifies the presented hypotheses concerning, for instance, the influence of innovative activity on competitiveness of companies; or innovativeness as an essential determinant of the activity of companies and supervisory boards as stimulators of innovativeness. Presented study results serve as a basis for indicating directions related to modification of corporate governance systems in companies referred to as ‘innovative’.

Key words: corporate governance, innovative ability, innovative activity

JADWIGA BOŻEK, DANUTA BOGOCZ*

Przestrzenne zróżnicowanie struktury agrarnej województw w ujęciu dynamicznym

Słowa kluczowe: struktura agrarna województw, klasyfikacja rozmyta, dynamika zmian

Streszczenie: Celem pracy jest ocena zróżnicowania struktury agrarnej województw w ujęciu dynamicznym w latach 1996–2008. Obliczenia przeprowadzono na podstawie danych statystycznych GUS – liczby i powierzchni gospodarstw rolnych według grup obszarowych dla poszczególnych województw. Korzystając z metody klasyfikacji rozmytej, dokonano grupowania województw pod względem podobieństwa struktury agrarnej dla danych z lat: 1996, 2002, 2008. W wyniku grupowania dla każdego roku otrzymano cztery grupy o takim samym składzie. Grupy I tworzą województwa: małopolskie, śląskie i podkarpackie. Występuje tu największe rozdrobnienie struktury agrarnej. W 2008 roku w województwach tej grupy średnio 82,7% gospodarstw ma powierzchnię 1–5 ha, 14,4% to gospodarstwa o powierzchni 5–10 ha. Pozostałe gospodarstwa stanowią znikomy odsetek: 10–20 ha – 3,3%, 20–50 ha – 1,1%, powyżej 50 ha – 0,3%. Do grupy II należą województwa: łódzkie, mazowieckie i lubelskie, gdzie wskaźniki struktury kształtują się odpowiednio na poziomie: 51,5%, 29,2%, 14%, 4,2% i 0,5%. Najmniej rozdrobniona struktura występuje w województwach grupy III: podlaskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim, warmińsko-mazurskim i wielkopolskim. Średni rozkład struktury jest tu najbardziej równomierny: 35,5%, 23%, 25,2%, 13,3% i 3,1%. Grupę IV tworzą województwa: lubuskie, dolnośląskie i opolskie. Średnie wskaźniki struktury przyjmują odpowiednio wartości: 57%, 19,9%, 12,5%, 7,3% i 3,2%.

Przeprowadzona analiza dynamiki wykazała, że badana struktura zmienia się w tym samym kierunku i tempie w województwach należących do tej samej grupy typologicznej. Dotyczy to zarówno zmian wskaźników struktury, jak i dynamiki liczebności klas obszarowych.

* dr Jadwiga Bożek, dr Danuta Bogocz – Katedra Statystyki Matematycznej, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, 31-120 Kraków, al. Mickiewicza 21, tel. +48 12 662 43 80, e-mail: rbozek@cyf-kr.edu.pl; rrbogocz@cyf-kr.edu.pl.

1. Uwagi wstępne

Charakterystyczną cechą polskiego rolnictwa jest regionalne zróżnicowanie. Dotyczy to zwłaszcza struktury agrarnej. Zagadnienia związane z badaniem struktury agrarnej znajdują się w centrum uwagi niemal od zawsze, szczególnego znaczenia nabrały jednak po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w kontekście dostosowywania się polskich gospodarstw rolnych do możliwości konkurowania z gospodarstwami w UE (1; 2; 3; 4; 5). Jednym z aspektów oczekiwanych przemian w polskim rolnictwie jest zmniejszenie liczby gospodarstw oraz wzrost ich powierzchni. W ostatnich latach liczba gospodarstw największych, o powierzchni powyżej 50 ha, systematycznie rośnie (5). Najwięcej gospodarstw bardzo dużych jest w województwach północnych i tam też zmiany w strukturze agrarnej przebiegają najszybciej. Najwolniej zmienia się struktura w Polsce południowo-wschodniej, gdzie dominują gospodarstwa bardzo małe, a liczba gospodarstw dużych jest znikoma. Ten regionalizm w rolnictwie polskim ma charakter trwały, a jego przyczyny tkwią w odległej historii, kiedy Polska pozostawała pod zaborami.

Celem pracy jest ocena zróżnicowania struktury agrarnej województw w ujęciu dynamicznym w latach 1996–2008. Przeprowadzono grupowanie województw pod względem podobieństwa struktury agrarnej rolnictwa indywidualnego w latach: 1996, 2002 i 2008, otrzymując w ten sposób obraz regionalnego zróżnicowania. Następnie porównano otrzymane wyniki pod względem składu grup i zmian wskaźników struktury. Dokonano także analizy dynamiki liczebności klas obszarowych gospodarstw w wyodrębnionych grupach typologicznych. Dla pełnego obrazu przemian struktury agrarnej przedstawiono zmiany, jakie nastąpiły w powierzchni ziemi zajmowanej przez poszczególne klasy obszarowe gospodarstw w wyodrębnionych grupach typologicznych. Obliczenia przeprowadzono na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego – liczby i powierzchni gospodarstw rolnych według grup obszarowych dla poszczególnych województw w latach 1996, 2002, 2008. Do grupowania województw zastosowano metodę klasyfikacji rozmytej.

Uzyskane wyniki mogą mieć znaczenie praktyczne, stanowiąc podstawę do prognozowania i programowania rozwoju rolnictwa.

2. Metoda badawcza

Klasyfikacja rozmyta opiera się na teorii zbiorów rozmytych, której twórcą jest Lotfi A. Zadeh (6). W przypadku zbioru klasycznego elementy mogą należeć lub nie należeć do zbioru. Funkcja charakterystyczna zbioru przyjmuje wartość 1 dla elementów należących do zbioru i wartość 0 w przeciwnym wypadku. Zbiory rozmyte dopuszczają natomiast częściową przynależność elementów. Podobnie jak zbiory mogą być opisane za pomocą funkcji charakterystycznych, tak zbiory rozmyte opisuje się

za pomocą tzw. funkcji przynależności, które przyjmują wartości z przedziału $[0, 1]$. Zbiór rozmyty można więc traktować jako uogólnienie zbioru w zwykłym sensie, a funkcję przynależności zbioru rozmytego jako uogólnienie funkcji charakterystycznej zbioru. Teoria zbiorów rozmytych znalazła zastosowanie w klasyfikacji rozmytej, gdy przynależność do danego zbioru nie jest określona jednoznacznie.

Zagadnienie klasyfikacji rozmytej można sformułować następująco. Zakłada się, że dany jest zbiór Ω , liczący n obiektów: P_1, P_2, \dots, P_n . Obiekty te są opisane przez wartości m zmiennych: X_1, X_2, \dots, X_m . Na zbiorze Ω należy tak określić rodzinę klas rozmytych: S_1, S_2, \dots, S_K ($1 < K < n$), aby spełnione były warunki:

1. $0 \leq f_{S_j}(P_i) \leq 1$ ($i = 1, \dots, n$; $j = 1, \dots, K$), gdzie $f_{S_j}(P_i)$ oznacza stopień przynależności obiektu P_i do klasy S_j ;

$$2. \sum_{j=1}^K f_{S_j}(P_i) = 1 \quad (i = 1, \dots, n);$$

3. obiekty, dla których stopnie przynależności do tej samej klasy okazują się duże – są bardzo podobne, natomiast obiekty, dla których stopnie przynależności do różnych klas okazują się duże – są mało podobne.

Wartość $f_{S_j}(P_i)$ oznacza stopień przynależności obiektu P_i do klasy S_j , co można również interpretować jako podobieństwo obiektu P_i do klasy rozmytej S_j . Zatem w klasyfikacji rozmytej obiekt należy do różnych klas z różnymi stopniami przynależności. Klasy rozmyte w wyniku operacji sumowania dają zbiór Ω .

Utworzenie klasyfikacji rozmytej polega na wyznaczeniu dla każdego obiektu $P_i \in \Omega$ takiego wektora $f(P_i) = (f_{S_1}(P_i), f_{S_2}(P_i), \dots, f_{S_K}(P_i))$, że spełnione są warunki pierwszy i drugi.

Istnieje kilka metod tworzenia klasyfikacji rozmytej. W pracy została zastosowana metoda iteracyjna, wykorzystująca pojęcie rozmytego środka ciężkości. W metodzie tej w kolejnych iteracjach dokonuje się zmiany wartości stopni przynależności obiektów do poszczególnych klas. Procedurę tę kontynuuje się aż do momentu, gdy te wartości przestaną się zmieniać w stopniu znaczącym. Dokładne etapy wyznaczania wartości stopni przynależności obiektów do poszczególnych klas można znaleźć w pracy Krzysztofa Jajugi (7).

3. Historyczne przyczyny regionalnych różnic w strukturze agrarnej Polski

Przyczyny regionalnych różnic w rolnictwie polskim tkwią w odległej historii, kiedy obszar Polski był podzielony pomiędzy trzy państwa zaborcze: Prusy, Austrię i Rosję. Na ziemiach polskich wykształciły się wtedy trzy różne systemy gospodarcze oparte na modelu państwa zaborczego (8). W XIX wieku w wyniku uwłaszczenia w zaborze pruskim powstała silna grupa dużych gospodarstw chłopskich oraz liczna

grupa gospodarstw drobnych. Gospodarstwa średnie zostały zredukowane. Szybki rozwój przemysłu w Niemczech stworzył dogodne warunki ekonomiczne dla rolnictwa: rynki zbytu oraz odpływ ludności ze wsi. Prawo spadkowe natomiast oraz brak presji demograficznej nie sprzyjały dzieleniu gospodarstw. Ponadto komisja kolonizacyjna wykupywała ziemię i osadzała na niej osadników niemieckich, wzmacniając w ten sposób gospodarstwa duże.

Inaczej było w zaborze austriackim, gdzie uwłaszczenie utrwaliło istniejące już tam rozdrobnienie gospodarstw chłopskich. Słaby rozwój przemysłu nie stworzył rynków zbytu oraz możliwości pracy poza rolnictwem, co doprowadziło do dalszego rozdrobnienia gospodarstw.

W zaborze rosyjskim uwłaszczenie bez wykupu oraz „nadzielenie” bezrolnych zmniejszyło zróżnicowanie struktury rolnej i zwiększyło udział gospodarstw średniorolnych i gospodarstw o powierzchni w przedziale 10–20 ha. Prawo spadkowe uniemożliwiało dzielenie gospodarstw na nie mniejsze niż 6 mórg (3,36 ha).

Powstałe w 1918 roku niepodległe państwo polskie składało się więc z trzech części o różnej strukturze agrarnej, ale także o różnych zasadach i tradycjach dziedziczenia oraz podziału gospodarstw. Zmiany tej struktury w II Rzeczypospolitej były relatywnie niewielkie (8). W województwach zachodnich nastąpił nieznaczny przyrost liczby gospodarstw, przy czym najszybciej rosły grupy skrajne, tzn. gospodarstwa duże i bardzo duże oraz bardzo małe. Stosunkowo słaby był wzrost liczby gospodarstw średniorolnych. W województwach południowych przeważała odwrotna tendencja: najszybciej wzrastały grupy środkowe, zmniejszyły się zaś udziały grup skrajnych. Podobnie było w województwach centralnych.

W wyniku reformy rolnej w 1944 roku rozparcelowano na ziemiach „dawnych” blisko 200 tysięcy ha gruntów folwarcznych (8). W wyniku tego utworzono około 150 tysięcy nowych gospodarstw o przeciętnym obszarze 4,8 ha oraz powiększono około 240 tysięcy już istniejących gospodarstw mało- i średniorolnych. Tak więc reforma przyczyniła się do „ześredniaczenia” wsi. Spadł udział grup skrajnych (poniżej 2 ha i powyżej 10 ha), zwiększyła się natomiast liczba gospodarstw małorolnych (2–5 ha) i średniorolnych (5–10 ha). Na Dolnym Śląsku, północno-zachodnim Pomorzu, Warmii i Mazurach dawne wielkoobszarowe gospodarstwa ponemieckie przekształcono w państwowe gospodarstwa rolne. Te gospodarstwa, które były przejmowane przez polskich rolników po II wojnie światowej, pomniejszono w 1948 roku do 7 ha, gdyż taki obszar uznano wówczas za „politycznie bezpieczny”. Pogorszyło to strukturę rolnictwa indywidualnego i zwiększyło obszar ziemi państwowej.

Przepływ ziemi do sektora państwowego był jedną z cech różnicujących regiony w okresie powojennym. Najszybciej gospodarka chłopska traciła ziemię w Polsce północnej i części Wielkopolski; w Polsce południowej i środkowej udział sektora prywatnego był przez cały czas bardzo wysoki (około 90%) i prawie się nie zmieniał (10).

Kolejną cechą różnicującą regiony było pojawienie się gospodarstw dwuzawodowych. Zjawisko to, spowodowane industrializacją, obserwowano początkowo na

Górnym Śląsku, w niektórych regionach województwa wrocławskiego, zielonogórskiego, poznańskiego oraz w okolicach wielkich miast. W latach siedemdziesiątych wzrosła liczba ludności dwuzawodowej w Polsce południowej i zachodniej. Zjawisko to pociągnęło za sobą zmiany w wielkości gospodarstw, ponieważ w regionach „dwuzawodowych” zwiększyła się liczba gospodarstw o powierzchni 0,5–2 ha. Nie wielkie zmiany, jakie następowały w strukturze w kolejnych latach, utrwalały istniejące zróżnicowanie międzyregionalne. W rezultacie struktura agrarna Polski wykazuje do czasów dzisiejszych ogromne zróżnicowanie regionalne, które utrzymuje się stale, pomimo zmian zachodzących w regionach.

4. Zróżnicowanie przestrzenne struktury agrarnej województw w latach 1996–2008

Według zaprezentowanej metody klasyfikacji rozmytej przeprowadzono grupowanie województw Polski pod względem podobieństwa struktury agrarnej dla danych z lat: 1996, 2002 i 2008. Przyjęto następujące klasy obszarowe gospodarstw: 1–5 ha, 5–10 ha, 10–20 ha, 20–50 ha, powyżej 50 ha. Wyniki grupowania województw oraz wartości charakterystyczne grup dla danych z roku 1996 przedstawia tablica 1.

Do grupy I należały województwa Polski południowo-wschodniej: małopolskie, śląskie i podkarpackie. Występuje tu największe rozdrobnienie struktury agrarnej: średnio 82,7% gospodarstw ma powierzchnię nieprzekraczającą 5 ha, 14,4% to gospodarstwa o powierzchni 5–10 ha. Pozostałe gospodarstwa stanowiły znikomy odsetek – 3%.

Do grupy II należały województwa Polski środkowo-wschodniej: łódzkie, mazowieckie i lubelskie, gdzie prawie połowę ogólnej liczby gospodarstw stanowiły gospodarstwa najmniejsze (47,5%), gospodarstw małych (5–10 ha) było 34,4%, a gospodarstw o powierzchni powyżej 10 ha w sumie było 18%.

Najmniej rozdrobniona struktura występuje w województwach grupy III: podlaskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim, warmińsko-mazurskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim. Gospodarstwa do 10 ha stanowiły tu w sumie 57,9% i był to najniższy odsetek tych gospodarstw spośród wszystkich grup typologicznych. Gospodarstwa średnie (10–20 ha) stanowiły 29,4%, a 12,7% przypadało na gospodarstwa duże i bardzo duże.

W grupie IV – obejmującej województwa lubuskie, dolnośląskie i opolskie – nieco ponad połowa ogółu gospodarstw to gospodarstwa najmniejsze (średnio 54%), podobnie jak w grupie II. Gospodarstwa o powierzchni 5–10 ha stanowią średnio 21,8%, a 24,2% gospodarstw ma powierzchnię przekraczającą 10 ha.

Województwo świętokrzyskie odbiega strukturą od pozostałych województw i dlatego nie należy do żadnej z wydzielonych grup.

Tablica 1

Wyniki grupowania województw pod względem podobieństwa struktury agrarnej w 1996 r.
(w %)

Grupy województw	Gospodarstwa o powierzchni UR w ha				
	1–5	5–10	10–20	20–50	50 i więcej
I					
małopolskie	85,1	13,2	1,6	0,1	0,0
śląskie	80,6	14,4	4,1	0,7	0,2
podkarpackie	82,3	15,6	1,8	0,2	0,1
średnia	82,7	14,4	2,5	0,4	0,1
odchylenie standardowe	2,3	1,2	1,4	0,3	0,1
II					
łódzkie	46,3	36,2	15,8	1,6	0,1
mazowieckie	44,2	33,4	19,1	3,1	0,1
lubelskie	52,0	33,6	12,9	1,5	0,1
średnia	47,5	34,4	15,9	2,1	0,1
odchylenie standardowe	4,0	1,6	3,1	0,9	0,0
III					
podlaskie	24,8	29,5	35,7	9,7	0,3
kujawsko-pomorskie	33,2	28,2	28,9	9,0	0,8
pomorskie	38,0	21,9	27,8	10,6	1,7
warmińsko-mazurskie	30,3	15,6	33,2	18,3	2,6
wielkopolskie	40,3	26,4	25,9	6,8	0,7
zachodniopomorskie	42,3	17,2	25,1	12,0	3,4
średnia	34,8	23,1	29,4	11,1	1,6
odchylenie standardowe	6,6	5,8	4,2	4,0	1,2
IV					
lubuskie	55,6	18,0	17,5	7,2	1,8
dolnośląskie	51,5	24,6	17,0	5,5	1,4
opolskie	55,3	22,6	16,1	5,3	0,6
średnia	54,1	21,8	16,9	6,0	1,3
odchylenie standardowe	2,3	3,4	0,7	1,0	0,6
świętokrzyskie	64,2	29,6	5,7	0,4	0,0
POLSKA	55,3	25,5	15,0	3,7	0,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie Banku Danych Regionalnych – Powszechny Spis Rolny 1996.

Wartości odchylenia standardowego są niskie, co świadczy o wysokiej jednorodności grup.

Wyniki grupowania przedstawione w tablicy 1 obrazują ogromne zróżnicowanie struktury agrarnej Polski. Nietrudno przy tym zauważyć, że wyodrębnione grupy typologiczne pokrywają się z dawnymi zaborami: grupa I to dawny zabór austriacki,

II – rosyjski, III – pruski. Zróżnicowanie struktury agrarnej jest więc swoistym dziedzictwem historycznym.

Tablica 2
Wyniki grupowania województw pod względem podobieństwa struktury agrarnej w 2002 r. (w %)

Grupy województw	Gospodarstwa o powierzchni UR w ha				
	1–5	5–10	10–20	20–50	50 i więcej
I					
małopolskie	85,7	11,9	2,0	0,3	0,1
śląskie	81,3	12,8	4,2	1,3	0,3
podkarpackie	83,4	14,0	2,1	0,4	0,1
średnia	83,5	12,9	2,8	0,7	0,2
odchylenie standardowe	2,2	1,0	1,2	0,6	0,1
II					
łódzkie	50,4	30,6	15,7	3,0	0,2
mazowieckie	49,5	28,1	17,4	4,7	0,3
lubelskie	54,5	28,5	13,4	3,2	0,3
średnia	51,5	29,1	15,5	3,7	0,3
odchylenie standardowe	2,7	1,3	2,0	0,9	0,1
III					
podlaskie	32,5	24,6	29,9	12,3	0,7
wielkopolskie	41,6	23,7	23,9	9,3	1,5
kujawsko-pomorskie	35,5	24,0	25,8	12,7	2,0
pomorskie	43,5	20,0	22,6	10,9	3,0
warmińsko-mazurskie	36,5	15,1	26,2	17,7	4,5
średnia	37,9	21,5	25,7	12,6	2,3
odchylenie standardowe	4,5	4,0	2,8	3,2	1,4
IV					
lubuskie	63,4	15,3	12,1	6,5	2,8
dolnośląskie	58,1	20,1	13,4	6,1	2,3
opolskie	56,5	19,3	14,3	7,8	2,0
średnia	59,3	18,2	13,3	6,8	2,3
odchylenie standardowe	3,6	2,6	1,1	0,9	0,4
zachodniopomorskie	49,6	16,3	18,3	10,7	5,1
świętokrzyskie	67,3	24,9	6,6	1,0	0,1
POLSKA	58,7	21,9	13,6	4,9	0,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie Banku Danych Regionalnych – Powszechny Spis Rolny 2002.

Wyniki grupowania województw dla danych z roku 2002 (tablica 2) są identyczne jak dla roku 1996, z jednym tylko wyjątkiem: województwo zachodniopomorskie w roku 1996 należało do grupy III, a w roku 2002 nie należy do żadnej grupy. Spowodowane to zostało znacznymi zmianami, jakie nastąpiły w struktu-

rze tego województwa – głównie w udziałach gospodarstw najmniejszych (wzrost z 42,3% do 49,6%) i gospodarstw o powierzchni 10–20 ha (spadek z 25,1% do 18,3%). W rezultacie tych zmian w 2002 roku struktura tego województwa znacznie odbiega od struktury pozostałych województw z grupy III, jak również innych grup, dlatego też województwo to nie zaklasyfikowało się do żadnego z wyodrębnionych skupisk.

Choć przynależność województw do wyodrębnionych grup typologicznych w roku 2002 nie zmieniła się w porównaniu z rokiem 1996, to w poszczególnych województwach nastąpiły zauważalne zmiany w strukturze agrarnej. Kierunek tych zmian był jednakowy we wszystkich grupach typologicznych, a także w województwie świętokrzyskim: wzrosły udziały gospodarstw najmniejszych, gospodarstw o powierzchni 20–50 ha i powyżej 50 ha. Wszędzie zmalały udziały gospodarstw małych, natomiast gospodarstwa 10–20-hektarowe zmniejszyły swoje udziały we wszystkich grupach z wyjątkiem grupy I i województwa świętokrzyskiego, gdzie udziały tych gospodarstw wzrosły. Tempo zmian było podobne w województwach należących do tej samej grupy typologicznej, ale zróżnicowane między grupami. Przykładowo: największe zmiany w udziałach gospodarstw o powierzchni 1–5 ha nastąpiły w grupie IV (średnio z 54,1% do 59,3%), a najmniejsze w grupie I (z 82,7% do 83,5%). Udziały gospodarstw 5–10-hektarowych najbardziej spadły w grupie II (z 34,4% do 29,1%), a najmniej w grupie I (z 14,4% do 12,9%). Udziały gospodarstw o powierzchni 10–20 ha w grupie I wzrosły nieznacznie (z 2,5% do 2,8%), a w grupie III spadły (z 29,4% do 25,7%). Jednakowe kierunki i podobne tempo zmian w obrębie grup typologicznych nie spowodowały przemieszczeń województw między grupami (z wyjątkiem województwa zachodniopomorskiego).

Wyniki grupowania województw dla danych z roku 2008 zawiera tablica 3. Skład grup jest identyczny jak dla roku 2002. W latach 2002–2008 kierunki zmian w udziałach gospodarstw o powierzchni 10–20 ha, 20–50 ha i powyżej 50 ha były takie same jak w okresie 1996–2002: nastąpił wzrost udziałów tych grup obszarowych. Z kolei w przypadku gospodarstw małych i bardzo małych nastąpiło odwrócenie tendencji: zmalały udziały gospodarstw najmniejszych, a wzrosły udziały gospodarstw 5–10-hektarowych (w latach 1996–2002 było na odwrót). Jedynie w województwie świętokrzyskim w całym badanym okresie spadały udziały gospodarstw do 5 ha i 5–10-hektarowych. Tempo zmian, podobnie jak w okresie poprzednim, było zróżnicowane między grupami.

Identyczne wyniki grupowania w różnych latach, przy wyraźnych zmianach wskaźników struktury, potwierdzają, że badana struktura zmienia się w tym samym kierunku i tempie w województwach należących do tej samej grupy typologicznej.

Z przedstawionych badań wynika, że strukturę agrarną Polski charakteryzuje bardzo duże zróżnicowanie przestrzenne. Zróżnicowanie to jest trwałe, o czym świadczy prawie taki sam skład grup w badanych latach i niewielkie zmiany wskaźników struktury.

Tablica 3

Wyniki grupowania województw pod względem podobieństwa struktury agrarnej w 2008 r. (w %)

Grupy województw	Gospodarstwa o powierzchni UR w ha				
	1–5	5–10	10–20	20–50	50 i więcej
I					
małopolskie	84,6	12,6	2,2	0,5	0,1
śląskie	78,7	13,3	5,5	1,9	0,6
podkarpackie	82,2	14,5	2,2	0,9	0,2
średnia	81,9	13,4	3,3	1,1	0,3
odchylenie standardowe	3,0	1,0	1,9	0,7	0,2
II					
łódzkie	49,7	30,8	15,3	3,7	0,4
mazowieckie	48,3	29,4	16,6	5,1	0,5
lubelskie	56,3	27,2	12,3	3,6	0,5
średnia	51,5	29,2	14,7	4,2	0,5
odchylenie standardowe	4,3	1,8	2,2	0,8	0,1
III					
podlaskie	30,6	26,3	29,3	12,6	1,1
wielkopolskie	39,6	25,5	22,9	9,6	2,3
kujawsko-pomorskie	34,6	24,6	23,6	14,8	2,5
pomorskie	39,0	23,1	22,6	11,8	3,6
warmińsko-mazurskie	33,5	15,5	27,5	17,7	5,8
średnia	35,5	23,0	25,2	13,3	3,1
odchylenie standardowe	3,8	4,4	3,1	3,1	1,8
IV					
lubuskie	58,8	19,5	11,3	6,6	3,8
dolnośląskie	55,1	21,7	13,7	6,7	2,9
opolskie	57,2	18,6	12,6	8,7	2,9
średnia	57,0	19,9	12,5	7,3	3,2
odchylenie standardowe	1,8	1,6	1,2	1,2	0,5
zachodniopomorskie	44,4	19,0	16,1	11,4	9,1
świętokrzyskie	68,1	24,3	6,0	1,5	0,2
POLSKA	57,1	22,8	13,4	5,4	1,3

Źródło: obliczenia własne na podstawie Rocznika Statystycznego Województw 2009.

Przyczyn niskiego tempa zmian struktury agrarnej jest wiele i mają one również charakter regionalny. Jedną z najpoważniejszych jest przerost zatrudnienia i utajone bezrobocie w rolnictwie. Po 1988 roku podczas restrukturyzowania przedsiębiorstw dochodziło (i nadal dochodzi) do zwolnień wielu pracowników. W pierwszej kolejności bardzo często zwalniane były osoby posiadające gospodarstwo rolne jako dodatkowe źródło dochodu. Osoby te najczęściej przejmowały część lub całość gospodarstwa rodziców, co wpłynęło negatywnie na strukturę obszarową gospodarstw. Największe nasilenie tego zjawiska miało miejsce w południowo-wschodniej Pol-

sce, gdzie struktura agrarna jest i tak bardzo rozdrobniona. Wiele osób pracujących obecnie w rolnictwie mogłoby podjąć pracę w innych sektorach, jednakże z powodu braku miejsc zatrudnienia pozostają w gospodarstwie, co przyczynia się do utrwalenia rozdrobnionej struktury agrarnej.

Kolejną przyczyną petryfikacji struktury agrarnej stały się dopłaty unijne. Okazały się one w niepewnych czasach pewnym i stałym przychodem gospodarstwa. To sprawia, że oplaca się mieć małe gospodarstwo i warto je utrzymać za wszelką cenę. Jednocześnie rosnące ceny gruntów dają rolnikom poczucie, że wartość ich ziemi wciąż rośnie. Dlatego rolnicy nie są chętni do sprzedaży ziemi (w 2008 roku obroty ziemią spadły w porównaniu z rokiem 2007). W rezultacie od wejścia do Unii Europejskiej praktycznie zahamowany został proces powiększania gospodarstw.

Stosunkowo największe zmiany w strukturze agrarnej zachodzą w województwach Polski północnej i północno-zachodniej, gdzie wysoki odsetek ziemi należał do gospodarki uspołecznionej. Po likwidacji PGR-ów ziemia ta została przejęta przez Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa (później: Agencja Nieruchomości Rolnych) celem prywatyzacji poprzez jej sprzedaż i wdzierżawianie. Znaczna część tej ziemi została kupiona lub wdzierżawiona przez gospodarstwa chłopskie. Do 2007 roku ANR średnio rocznie sprzedawała około 100 tysięcy ha ziemi. W 2008 roku nastąpił spadek sprzedaży o około 30%. Jest to niewątpliwie związane z ogólną sytuacją dochodową rolników, ale powodem jest również nierozwiązana kwestia rozszczeń do tych gruntów (głównie w województwach wielkopolskim i kujawsko-pomorskim).

Kolejną przeszkodą utrudniającą rozdysponowanie ziemi jest brak planów zagospodarowania przestrzennego. Bez określenia przez gminę sposobu, w jaki będzie wykorzystywana ziemia, Agencja nie może sprzedać takiej nieruchomości.

5. Dynamika liczebności klas obszarowych gospodarstw w grupach typologicznych

Przedstawiona analiza zmian struktury agrarnej została dokonana na podstawie wskaźników struktury – bezwzględne wartości (liczba gospodarstw) nie były brane pod uwagę. Tymczasem niewielkim zmianom struktury odpowiadają niejednokrotnie istotne zmiany w liczbach bezwzględnych, a kierunki zmian w udziałach składników struktury nie zawsze pokrywają się z kierunkiem zmian liczby gospodarstw. Przykładowo w latach 1996–2002 w grupie III nastąpił wzrost liczby gospodarstw o powierzchni 5–10 ha o 10%, natomiast udziały spadły z 23,1% do 21,5%. Podobnie w grupie II i IV. Spowodowane jest to zmianami ogólnej liczby gospodarstw. W tabelicy 4 przedstawiono dynamikę liczebności klas obszarowych gospodarstw według grup typologicznych. Wyznaczone zostały indeksy indywidualne dla lat: 1996–2002, 2002–2008 i 1996–2008. Wartości te umożliwiają porównanie kierunku i wielkości zmian liczebności klas obszarowych gospodarstw w grupach typologicznych i przedziałach czasowych.

Tablica 4

Średni indeks dynamiki liczby gospodarstw w grupach typologicznych w latach 1996–2002, 2002–2008 i 1996–2008 według klas obszarowych

Grupa	Indeks dynamiki	Ogólna liczba gospodarstw	Klasy obszarowe gospodarstw w ha				
			1–5	5–10	10–20	20–50	50 i więcej
I	$i_{1996,2002}$	0,96	0,97	0,87	1,12	1,96	1,83
	$i_{2002,2008}$	0,86	0,84	0,90	0,99	1,50	1,41
	$i_{1996,2008}$	0,83	0,82	0,78	1,10	2,96	2,58
II	$i_{1996,2002}$	0,95	1,03	0,80	0,93	1,77	2,66
	$i_{2002,2008}$	0,97	0,97	0,97	0,92	1,11	1,57
	$i_{1996,2008}$	0,92	0,99	0,78	0,85	1,98	4,14
III	$i_{1996,2002}$	0,95	1,10	0,85	0,81	1,15	2,05
	$i_{2002,2008}$	0,92	0,86	0,98	0,90	0,98	1,27
	$i_{1996,2008}$	0,88	0,95	0,84	0,73	1,13	2,66
IV	$i_{1996,2002}$	0,99	1,09	0,83	0,78	1,14	2,01
	$i_{2002,2008}$	0,93	0,89	1,03	0,87	0,99	1,28
	$i_{1996,2008}$	0,92	0,97	0,86	0,68	1,13	2,61
świętokrzyskie	$i_{1996,2002}$	0,95	0,99	0,80	1,09	2,66	2,55
	$i_{2002,2008}$	0,90	0,91	0,88	0,82	1,32	1,22
	$i_{1996,2008}$	0,85	0,91	0,70	0,89	3,51	3,11
zachodniopomorskie	$i_{1996,2002}$	1,06	1,24	1,01	0,77	0,94	1,61
	$i_{2002,2008}$	0,91	0,81	1,06	0,80	0,97	1,61
	$i_{1996,2008}$	0,97	1,01	1,07	0,62	0,92	2,59
POLSKA	$i_{1996,2002}$	0,96	1,01	0,82	0,87	1,27	1,92
	$i_{2002,2008}$	0,93	0,90	0,97	0,91	1,03	1,33
	$i_{1996,2008}$	0,88	0,91	0,79	0,79	1,31	2,55

Źródło: obliczenia własne.

W okresie 1996–2008 ogólna liczba gospodarstw najbardziej spadła w województwach grupy I (średnio o 17%) i grupy III (o 12%), a także w województwie świętokrzyskim (o 15%). W grupach II i IV spadek wyniósł średnio 8%. Liczba gospodarstw najmniejszych (1–5 ha) najbardziej zmniejszyła się w grupie I województw (średnio o 18%), spadek w pozostałych grupach wynosił 1–5%. We wszystkich grupach nastąpił ubytek gospodarstw małych (5–10 ha): w grupach I i II był jednakowy i wynosił 22%, w grupach III i IV odpowiednio 16% i 14%. W województwie świętokrzyskim spadek ten wyniósł aż 30%, natomiast w zachodniopomorskim liczba tych gospodarstw wzrosła o 7%.

Liczba gospodarstw 10–20-hektarowych wzrosła w I grupie o 10%, a w pozostałych grupach spadła i to znacząco: w grupie II o 15%, w III – o 27%, w IV – o 32%, w województwie zachodniopomorskim o 38%. Gospodarstwa o powierzchni 20–50 ha wszędzie zwiększyły liczebność: w grupach III i IV o 13%, w grupie II prawie dwukrotnie (o 98%), a w grupie I nastąpił trzykrotny przyrost ich liczby. Z kolei w województwie zachodniopomorskim tendencje były inne – liczba tych gospodarstw zmniejszyła się o 8%. Liczebność gospodarstw największych zmienia się najbardziej dynamicznie: w grupach III i IV podobnie – wzrost o 161% i 166%, w grupie II wzrost prawie czterokrotny (o 314%), a w grupie I i województwie zachodniopomorskim – wzrost prawie trzykrotny (o 158%). Jednakże w województwach grupy I i II, jak również w województwie świętokrzyskim, pomimo tak znacznej dynamiki, liczba gospodarstw o powierzchni 20–50 ha i powyżej 50 ha jest nadal znikoma.

Tempo zmian liczebności poszczególnych klas obszarowych gospodarstw jest różne w wyodrębnionych grupach typologicznych województw, ale też różne w obu okresach. We wszystkich grupach, oprócz II, w okresie 2002–2008 nastąpił relatywnie większy ubytek liczby gospodarstw niż w latach 1996–2002. W okresie 1996–2002 był to ubytek rzędu 1–5%, a w latach 2002–2008 rzędu 3–14%. W okresie 2002–2008 we wszystkich grupach nastąpiły większe zmiany w liczebności gospodarstw o powierzchni 1–5 ha (rzędu 3–16%). Liczebność pozostałych klas obszarowych zmieniała się szybciej w latach 1996–2002.

6. Zmiany w powierzchni zajmowanej ziemi według grup typologicznych

Wraz ze zmianą liczebności poszczególnych klas obszarowych gospodarstw zmienia się również zajmowana przez nie powierzchnia. W tablicach 5 i 6 przedstawiono udziały poszczególnych klas obszarowych gospodarstw w powierzchni UR w latach 2002 i 2008 według województw i grup typologicznych. Porównanie przeprowadzono dla lat 2002 i 2008 (z powodu braku porównywalnych danych z roku 1996 nie można włączyć do analizy okresu 1996–2002).

W 2002 roku w województwach I grupy średnio 54,2% ziemi zajmują gospodarstwa najmniejsze, a gospodarstwa największe skupiają tylko 6,3%. Należy zwrócić uwagę na duże zróżnicowanie tej grupy, a szczególnie dotyczące udziałów gospodarstw o powierzchni 10–20 ha, 20–50 ha i powyżej 50 ha (współczynnik zmienności $V(x)$ odpowiednio równy: 36%, 72% i 67%). Powodem jest struktura województwa śląskiego, znacznie odbiegająca od struktury pozostałych dwóch województw: małopolskiego i podkarpackiego. W takim przypadku wartości średnie nie są wiarygodne.

W II grupie województw powierzchnia zajmowana przez gospodarstwa najmniejsze stanowi średnio 19,6%, po 30% zajmują gospodarstwa 5–10-hektarowe i 10–20-hektarowe, gospodarstwa o powierzchni 20–50 ha obejmują 14,5% gruntów, a 5,2% ziemi przypada na gospodarstwa największe.

T a b l i c a 5

Udział poszczególnych klas obszarowych gospodarstw w użytkowaniu ziemi rolniczej
według województw i grup typologicznych w 2002 r. (w %)

Grupy województw	Gospodarstwa o powierzchni UR w ha				
	1–5	5–10	10–20	20–50	50 i więcej
I					
małopolskie	62,1	24,7	8,2	2,6	2,4
śląskie	43,7	21,9	14,1	9,5	10,8
podkarpackie	56,8	26,4	7,6	3,5	5,7
średnia	54,2	24,3	10,0	5,2	6,3
odchylenie standardowe	9,5	2,2	3,6	3,7	4,2
V(x)	17,4	9,2	36,0	72,1	67,0
II					
łódzkie	19,6	32,5	31,4	12,2	4,3
mazowieckie	17,4	27,6	32,5	17,7	4,8
lubelskie	21,7	30,9	27,5	13,5	6,4
średnia	19,6	30,3	30,5	14,5	5,2
odchylenie standardowe	2,2	2,5	2,6	2,9	1,1
V(x)	11,1	8,3	8,6	20,0	21,5
III					
podlaskie	7,5	16,6	38,4	31,0	6,5
kujawsko-pomorskie	7,0	14,7	29,9	30,2	18,2
pomorskie	7,7	11,4	24,4	24,7	31,8
warmińsko-mazurskie	4,7	6,4	21,6	29,7	37,6
wielkopolskie	9,2	16,3	31,0	24,6	19,0
średnia	7,2	13,1	29,1	28,0	22,6
odchylenie standardowe	1,6	4,3	6,5	3,1	12,3
V(x)	22,7	32,5	22,5	11,2	54,3
IV					
lubuskie	13,2	11,0	16,8	19,2	39,8
dolnośląskie	13,3	15,0	18,9	18,5	34,1
opolskie	13,7	15,0	21,4	24,6	25,3
średnia	13,4	13,7	19,0	20,8	33,1
odchylenie standardowe	0,3	2,3	2,3	3,3	7,3
V(x)	2,1	16,9	12,1	16,0	22,1
świętokrzyskie	37,1	36,2	18,1	5,8	2,7
zachodniopomorskie	6,6	7,3	15,5	19,3	51,3
POLSKA	19,1	20,9	25,2	18,7	16,0

Ź r ó d ł o: obliczenia własne na podstawie Rocznika Statystycznego Województw 2003.

W województwach grupy III w gospodarstwach najmniejszych skupiony jest najmniejszy odsetek ziemi (spośród pozostałych grup), bo tylko średnio 7,2%. W województwach tej grupy około 80% ziemi zajmują gospodarstwa o powierzchni powyżej 10 ha, w tym gospodarstwa największe skupiają 22,6%.

W grupie IV gospodarstwa największe, o powierzchni 50 ha i więcej, skupiają największy odsetek ziemi. W posiadaniu tych gospodarstw jest 33,1% UR i jest to najwyższy odsetek spośród wszystkich grup typologicznych. Ponadto 20,8% skupiają gospodarstwa 20–50-hektarowe, a więc ponad połowa ziemi rolniczej jest we władaniu gospodarstw dużych i bardzo dużych.

W województwie zachodniopomorskim ponad połowę ziemi skupiają gospodarstwa o powierzchni powyżej 50 ha, a 19,3% jest w posiadaniu gospodarstw 20–50-hektarowych. Jedynie 12,9% ziemi zajmują gospodarstwa do 10 ha.

W latach 2002–2008 wraz ze wzrostem liczby gospodarstw z najwyższych klas obszarowych zwiększa się również zajmowana przez nie powierzchnia. Jest to tendencja ogólnokrajowa. W okresie 2002–2008 gospodarstwa o powierzchni powyżej 50 ha zwiększyły swe udziały w zajmowanej ziemi we wszystkich grupach typologicznych województw (tablica 6). Największy wzrost nastąpił w grupie IV (średnio z 33,1% do 37,8%), najmniejszy w województwie świętokrzyskim (z 2,7% do 3,1%). Wzrost udziałów w posiadanej ziemi nastąpił również w przypadku gospodarstw 20–50-hektarowych. Gospodarstwa z pozostałych klas obszarowych traciły udziały w posiadanej ziemi (choć w kilku przypadkach nastąpił wzrost udziałów, były to jednakże przyrosty nieznaczące, rzędu co najwyżej 0,9 p.p.).

Tablica 6

Udział powierzchni zajmowanej przez grupy obszarowe gospodarstw w ogólnej powierzchni UR w 2008 r. (w %)

Grupy województw	Gospodarstwa o powierzchni UR w ha				
	1–5	5–10	10–20	20–50	50 i więcej
I					
małopolskie	59,2	24,6	8,5	4,4	3,3
śląskie	38,1	19,9	15,7	12,2	14,1
podkarpackie	52,4	25,4	8,1	7,1	7,0
średnia	49,9	23,3	10,8	7,9	8,1
odchylenie standardowe	10,8	3,0	4,3	4,0	5,5
V(x)	21,6	12,8	39,7	50,1	67,5
II					
łódzkie	19,1	31,5	29,4	14,9	5,1
mazowieckie	16,8	27,9	29,8	19,0	6,5
lubelskie	23,1	28,3	25,2	16,0	7,4
średnia	19,7	29,2	28,1	16,6	6,3
odchylenie standardowe	3,2	2,0	2,5	2,1	1,2
V(x)	16,2	6,7	9,1	12,8	18,3

III						
podlaskie	7,1	17,0	35,8	31,1	9,0	
kujawsko-pomorskie	6,7	13,7	25,0	32,9	21,7	
pomorskie	7,4	12,9	23,8	26,9	29,0	
warmińsko-mazurskie	4,7	6,6	21,9	29,8	37,0	
wielkopolskie	8,7	16,7	28,6	25,4	20,6	
	średnia	6,9	13,4	27,0	29,2	23,5
	odchylenie standardowe	1,5	4,2	5,5	3,1	10,4
	V(x)	21,1	31,4	20,3	10,5	44,4
IV						
lubuskie	9,9	11,0	12,3	15,3	51,5	
dolnośląskie	12,5	15,6	18,6	19,8	33,5	
opolskie	13,9	13,2	17,7	26,9	28,3	
	średnia	12,1	13,3	16,2	20,7	37,8
	odchylenie standardowe	2,0	2,3	3,4	5,8	12,2
	V(x)	16,8	17,3	21,0	28,3	32,2
świętokrzyskie	38,0	34,3	16,5	8,1	3,1	
zachodniopomorskie	5,6	7,8	13,0	19,7	53,9	
POLSKA	18,3	20,6	23,5	20,3	17,3	

Źródło: obliczenia własne na podstawie Rocznika Statystycznego Województw 2009.

W 2008 roku w grupie I gospodarstwa do 10 ha skupiają od 58% ziemi rolniczej w województwie śląskim do około 80% w województwach małopolskim i podkarpackim. W województwach grupy II na gospodarstwa te przypada niespełna połowa ogółu użytków rolnych, w grupie III i IV jest to już tylko odpowiednio około 20% i 25%. Gospodarstwa duże i bardzo duże zajmują od 11% w podkarpackim i małopolskim, 23% w grupie II, 53% w grupie III, do 58% w grupie IV.

7. Zakończenie

W wyniku grupowania województw pod względem podobieństwa struktury agrarnej metodą klasyfikacji rozmytej otrzymujemy cztery grupy. Grupę I tworzą województwa Polski południowo-wschodniej: małopolskie, śląskie i podkarpackie. Występuje tu największe rozdrobnienie struktury agrarnej. W 2008 roku w województwach tej grupy średnio 82,7% gospodarstw ma powierzchnię 1–5 ha, 14,4% stanowią gospodarstwa 5–10-hektarowe. Pozostałe gospodarstwa stanowią znikomy odsetek: 10–20 ha – 3,3%, 20–50 ha – 1,1%, powyżej 50 ha – 0,3%. Do grupy II należą województwa Polski środkowo-wschodniej: łódzkie, mazowieckie i lubelskie, gdzie wskaźniki struktury kształtują się odpowiednio na poziomie: 51,5%, 29,2%, 14%, 4,2% i 0,5%. Najmniej rozdrobniona struktura występuje w województwach

grupy III: podlaskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim, warmińsko-mazurskim i wielkopolskim. Średni rozkład struktury jest tu najbardziej równomierny: 35,5%, 23%, 25,2%, 13,3% i 3,1%. Grupę IV tworzą województwa: lubuskie, dolnośląskie i opolskie. Średnie wskaźniki struktury przyjmują tu odpowiednio wartości: 57%, 19,9%, 12,5%, 7,3% i 3,2%.

Przedstawione wyniki grupowania województw dają obraz ogromnego zróżnicowania regionalnego struktury agrarnej w Polsce. Nietrudno przy tym zauważyć, że wyodrębnione grupy typologiczne terytorialnie prawie pokrywają się z dawnymi zaborami. Tak więc obecne zróżnicowanie struktury agrarnej jest swoistym dziedzictwem historycznym.

Grupy województw o podanym powyżej składzie otrzymuje się (grupowanie metodą klasyfikacji rozmytej pod względem podobieństwa struktury agrarnej) dla danych z roku 1996, 2002 i 2008. Identyczne wyniki grupowania w różnych latach, przy wyraźnych zmianach wskaźników struktury, oznaczają, że badana struktura zmienia się w tym samym kierunku i tempie w województwach należących do tej samej grupy typologicznej.

W okresie 1996–2008 kierunek zmian w strukturze agrarnej był jednakowy prawie we wszystkich grupach typologicznych: wzrosły udziały gospodarstw o powierzchni 1–5 ha, a także gospodarstw 20–50-hektarowych i powyżej 50 ha. Wszędzie zmalały udziały gospodarstw o powierzchni 5–10 ha, natomiast gospodarstwa 10–20-hektarowe zmniejszyły swoje udziały we wszystkich grupach z wyjątkiem grupy I, gdzie nastąpił ich wzrost. Tempo zmian było podobne w województwach należących do tej samej grupy typologicznej, ale zróżnicowane między grupami.

Analiza dynamiki liczebności ogólnej liczby gospodarstw, jak również liczebności poszczególnych klas obszarowych ujawnia także wyraźne zróżnicowanie występujące pomiędzy grupami. W latach 1996–2008 ogólna liczba gospodarstw najbardziej spadła w województwach grup I i III (odpowiednio o 17% i 12%). W grupach II i IV spadek wyniósł średnio 8%. Liczba gospodarstw o powierzchni 1–5 ha najbardziej zmniejszyła się w I grupie województw (średnio o 18%), spadek w pozostałych grupach wynosił od 1% do 5%. We wszystkich grupach nastąpił ubytek gospodarstw 5–10-hektarowych: w grupach I i II wynosił po 22%, w grupach III i IV odpowiednio 16% i 14%. Liczba gospodarstw o powierzchni 10–20 ha wzrosła w I grupie o 10%, a w pozostałych grupach znacząco spadła: w grupie II – o 15%, w III – o 27%, w IV – o 32%. Gospodarstwa 20–50-hektarowe wszędzie zwiększyły liczebność: w grupach III i IV o 13%, w grupie II o 98%, w grupie I nastąpił trzykrotny przyrost ich liczby. Najbardziej dynamicznie zmienia się liczebność gospodarstw największych: w grupach III i IV nastąpił wzrost odpowiednio o 161% i 166%, w grupie II o 314%, w grupie I – o 158%.

Wraz ze wzrostem liczby gospodarstw z najwyższych klas obszarowych zwiększa się również zajmowana przez nie powierzchnia. W latach 2002–2008 gospodarstwa o powierzchni powyżej 50 ha zwiększyły swe udziały w zajmowanej ziemi we wszystkich grupach typologicznych województw. Największy wzrost nastąpił w gru-

pie IV (średnio z 33,1% do 37,8%). Również w przypadku gospodarstw 20–50-hektarowych odnotowano wzrost udziałów posiadanej ziemi. Gospodarstwa z pozostałych klas obszarowych traciły udziały w posiadanej ziemi (choć w kilku przypadkach nastąpił wzrost, były to jednakże przyrosty nieznaczące, rzędu co najwyżej 0,9 p.p.). We wszystkich grupach typologicznych województw nastąpił spadek powierzchni użytków rolnych, z wyjątkiem grupy IV, gdzie zanotowano niewielki wzrost.

W 2008 roku w grupie I gospodarstwa do 10 ha skupiają od 58% ziemi rolniczej w województwie śląskim do około 80% w województwach małopolskim i podkarpackim. W województwach grupy II na gospodarstwa te przypada niespełna połowa ogółu użytków rolnych, w grupach III i IV już tylko odpowiednio około 20% i 25%. Gospodarstwa duże i bardzo duże zajmują od 11% w podkarpackim i małopolskim, 23% w grupie II, 53% w grupie III, do 58% w grupie IV.

Podsumowując, strukturę agrarną Polski charakteryzuje duże zróżnicowanie regionalne, będące swoistą spuścizną historyczną po zaborach. Występują cztery różne typy struktury agrarnej, wyznaczone przez cztery grupy województw. Struktura każdej grupy typologicznej województw zmienia się w różny sposób, głównie pod względem tempa. Uzyskane wyniki mogą stanowić podstawę do prognozowania i programowania rozwoju rolnictwa w Polsce. Przy opracowywaniu prognozy struktury agrarnej powinno się wyznaczyć prognozę dla każdej z poszczególnych grup typologicznych województw z osobna.

Bibliografia

1. Dzun W., *Gospodarstwa rolne w procesie transformacji systemowej (1990–2002)*, „Wię i Rolnictwo” 2004, nr 1.
2. Nietupski T., *Zmiany w strukturze obszarowej gospodarstw wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*. W: E. Otoliński (red.), *Przemiany w organizacji gospodarstw – nowe wyzwania w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. H. Kołłątaja w Krakowie, Kraków 1998, z. 55, s. 51–64.
3. Wawrzyniak B., *Kierunki ewolucji struktury agrarnej w Polsce w świetle spisów rolnych z 1996 i 2002 r.*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia” 2004, nr 3(1), s. 125–134.
4. Woś A., *Przekształcenia strukturalne rolnictwa w dobie integracji europejskiej*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2003, nr 4.
5. Bożek J., *Dynamika i perspektywy przyrostu liczby dużych gospodarstw rolnych w Polsce*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2009, t. 11, z. 1, s. 43–47.
6. Zadeh L.A., *Fuzzy Sets*, „Information and Control” 1965, no. 8, s. 338–353.
7. Jajuga K., *Zbiory rozmyte w zagadnieniu klasyfikacji*, „Przegląd Statystyczny” 1984, z. 3/4, s. 237–290.
8. Mieszczankowski M., *Rolnictwo II Rzeczypospolitej*, Książka i Wiedza, Warszawa 1983.
9. Sikorska A., *Przemiany w strukturze agrarnej gospodarstw chłopskich*, IERiG-PIB, Warszawa 2006.
10. Bogocz D., Bożek J., Kukuła K., Strojny J., *Statystyczne studium struktury agrarnej w Polsce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010. ISBN 978-83-01-15950-4.

The dynamics of spatial diversification of the agrarian structure of voivodeships

S u m m a r y: The aim of the paper is to assess diversification dynamics of the agrarian structure of voivodeships in years 1996–2008. The calculations were made on the basis of statistical data obtained from the Central Statistical Office—the number and area of farms have been grouped by voivodeships. With the use of a fuzzy classification method, voivodeships have been divided into groups of similar agrarian structures according to data of 1996, 2002 and 2008. As a result, 4 groups comprising the same voivodeships in each year have been distinguished. Group I consists of Małopolskie, Śląskie and Podkarpackie voivodeships. It is characterized by the highest degree of fragmentation of the agrarian structure. In 2008 around 82% of farms had the area of 1–5 hectares, while 14.4% of them had the area of 5–10 hectares. The remaining farms represent a very small proportion: 10–20 hectares—3.3%, 20–50 hectares—1.1%, more than 50 hectares—0.3%. Group II consists of Łódzkie, Mazowieckie and Lubelskie voivodeships, where structure indices are as follows: 51.5%, 29.2%, 14%, 4.2% and 0.5%. The lowest degree of fragmentation is observed in group III, comprising Podlaskie, Kujawsko-Pomorskie, Pomorskie, Warmińsko-Mazurskie and Wielkopolskie voivodeships. The average structure is more regular in this group: 35.5%, 23%, 25.2%, 13.3% and 3.1%. Group IV consists of Lubuskie, Dolnośląskie and Opolskie voivodeships and average structure indices are as follows: 57%, 19.9%, 12.5%, 7.3% and 3.2%.

The analysis of dynamics shows that the investigated structure changes in the same direction and at the same rate in voivodeships from the same typological group, both in respect of changes of structure indices and in respect of the number dynamics of area classes.

K e y w o r d s: agrarian structure of voivodeships, fuzzy classification, dynamics of changes

KAROLINA CHRABĄSZCZ*

Cechy regionalne a rozwój krajowej infrastruktury drogowej na przykładzie autostrady A4

Słowa kluczowe: drogi krajowe, autostrady, ekologiczne czynniki rozwoju, inwestycje drogowe, charakterystyka budowy, rozwój gospodarczy, problemy inwestycyjne

S t r e s z c z e n i e: Artykuł jest próbą opisanego czynników, które mają wpływ na budowę krajowej infrastruktury drogowej. Autostrady i drogi ekspresowe są jedną z form najbardziej drastycznej ingerencji w układy ekologiczne i krajobraz. Polska jest zróżnicowana pod względem klimatycznym, geologicznym, kulturowym, bogactwa występowania fauny i flory, poziomu zaludnienia, rozwoju gospodarczego, poziomu rozwoju rolnictwa, przemysłu, występowania bogactw naturalnych, wykopalisk archeologicznych, skupisk akwenów wodnych, rozdrobnienia gospodarstw rolnych, przywiązania do ziemi itp. To sprawia, że inaczej buduje się drogi w północnej części kraju, gdzie tereny są nizinne, bogatsze w zbiorniki wodne, a inaczej na wyżynnych obszarach południa Polski. Różnorodność regionalna wpływa na to, że w trakcie budowy dróg w różnych częściach kraju pojawiają się nieprzewidziane problemy, które spowalniają prace i mnożą koszty.

Autorka, opierając się na wybranym przykładzie budowy odcinka autostrady nr 4 z Krakowa do Tarnowa, prezentuje różnego rodzaju cechy, w tym regionalne, środowiskowe, społeczne, które wpłynęły na czas i jakość realizowanych prac. Najważniejsze cechy regionalne województwa małopolskiego, które pozwalają na indywidualną charakterystykę prac budowlanych na tym terenie, to duże rozdrobnienie gospodarstw rolnych, bogactwo rezerwatów przyrody, występowanie „podwójnej dokumentacji prawnej” w obrocie nieruchomościami, nieuregulowany stan prawny znacznej ilości nieruchomości, przywiązanie mieszkańców do ziemi, tzw. ojcowizny, mała mobilność Małopolan, częste powodzie, mroźne zimy, bogactwo archeologiczne, liczne zabytki.

1. Uwagi wstępne

Stan krajowej infrastruktury drogowej stanowi znaczący czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego. Rozbudowa infrastruktury drogowej w Polsce to koniecz-

* mgr Karolina Chrabąszcz – asystent, Katedra Nieruchomości i Ubezpieczeń, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 536, e-mail: kchrabaszcz@mws.edu.pl.

ność, chociażby ze względu na fakt, iż dobrze rozwinięta sieć dróg wspomaga rozwój gospodarczy. Korzyści z budowania i korzystania z nowoczesnych dróg są dla społeczeństwa bezsprzeczne: możliwość szybkiego, sprawnego i bezpiecznego podróżowania, ułatwienia w rozwoju turystyki, perspektywa nowych miejsc pracy dla społeczności lokalnej. Są i negatywne skutki, przykładowo: zanieczyszczenie powietrza, gleby, wód gruntowych, wzmożony hałas, zakłócenie szeroko rozumianego środowiska naturalnego, jak i duże obciążenie finansowe budżetu państwa. Na część tych niedogodności społeczeństwo się godzi, ale w dużej mierze nie jest świadome negatywnych czynników wiążących się z takimi inwestycjami.

Sieć dróg publicznych w Polsce wynosi około 383,3 tys. km, z czego drogi krajowe stanowią prawie 5%, obejmując blisko 60% ruchu drogowego. Drogi ekspresowe i autostrady należą do najwyższej klasy dróg krajowych (1). Na mapie Polski przybyło w 2011 roku ponad 205 km nowych autostrad i 62 km dróg ekspresowych. Na budowę nowych dróg Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad wydała rekordową kwotę ponad 26,4 mld zł w ciągu jednego roku (2).

Infrastruktura w najbardziej ogólnym znaczeniu jest określana jako ogół podstawowych urządzeń i instytucji służących do prawidłowego funkcjonowania gospodarki. Według wielu autorów, infrastruktura to przede wszystkim elementy fizyczne, czyli wyposażenie materialne służące za podstawę działalności gospodarczej i związane z usługami komunalnymi dla ludności. Istotna jest rola infrastruktury, sprządzająca się do stworzenia podstaw, bazy materialnej niezbędnej do szeroko rozumianej działalności produkcyjno-usługowej, jak i codziennego życia ludności. Uszczegóławiając, infrastruktura drogowa obejmuje środki i warunki konieczne do umożliwienia fizycznego przepływu osób czy towarów. Infrastruktura drogowa jest kręgosłupem gospodarki każdego kraju. Inwestycje infrastruktury drogowej to długotrwały i kosztowny proces realizacji przedsięwzięcia. Drogi są kapitałochłonne, co w połączeniu z ich długowiecznością powoduje, że rozwój sieci dróg wymaga perspektywicznego planowania (3, s. 23–25; 4, s. 24).

Celem artykułu jest ukazanie wpływu cech regionalnych na budowę infrastruktury drogowej, na przykładzie wybranego odcinka drogi krajowej w Polsce.

2. Charakterystyczne cechy infrastruktury drogowej

Jak już wspomniano, rozbudowa infrastruktury drogowej wspomaga rozwój gospodarczy kraju. Budowa i korzystanie z autostrad oraz dróg ekspresowych pozwalają na szybkie i bezpieczne podróżowanie, wpływają na ożywienie turystyki i tworzenie nowych miejsc pracy dla społeczności lokalnej. Jednocześnie infrastruktura drogowa i jej eksploatacja wywierają także negatywny i nieodwracalny wpływ na środowisko naturalne. Zajęcie dużych terenów pod inwestycje oraz pozbawienie gleby jej funkcji produkcyjnych nie stanowią jedynej szkody. Rozwój sieci drogowej powoduje również takie negatywne skutki, jak zmiana rzeźby terenu, niszcze-

nie krajobrazu, modyfikacja stosunków wodnych, odebranie zwierzętom ich naturalnych warunków bytowych, naruszenie kompleksów roślinnych i, co równie ważne, pogorszenie warunków życia ludzi wskutek tworzenia skomplikowanych układów drogowych. Infrastruktura transportu drogowego jest najbardziej terenochłonna, a zwłaszcza autostrady, które w zależności od liczby pasów ruchu wymagają terenu o szerokości około 50–70 m. Rozrost tej sfery gospodarki przyczynia się do degradacji gleb na skutek zatruwania ich związkami chemicznymi. To z kolei ma znaczący wpływ na szatę roślinną, uprawy, życie zwierząt oraz wody powierzchniowe i podziemne danego obszaru. Gleba jest dobrem wyjątkowo trudno odnawialnym i niezastępowalnym (5, s. 51–55). Budowa autostrad nie polega wyłącznie na wyasfaltowaniu znacznej przestrzeni, ale także na wznoszeniu mostów, tworzeniu węzłów komunikacyjnych, wytyczaniu rozjazdów, tuneli, stacji benzynowych i Miejsc Obsługi Podróżnych. Ta dodatkowa infrastruktura pochłania znaczne połacie ziemi, bezpowrotnie niszcząc siedliska roślin i zwierząt. Co więcej, w miejscach składowania materiałów przeznaczonych do budowy autostrady i parku maszynowego zniszczeniu ulega występująca tam fauna i flora (która jednak może być później zrehabilitowana), natomiast w punktach poboru kruszywa do budowy autostrady degradują się lokalne ekosystemy. W otoczeniu autostrady dokonuje się zmiana dotychczasowych warunków ekologicznych, przykładowo osuszanie terenu towarzyszące budowie dróg (6).

Spośród najważniejszych fizycznych cech infrastruktury drogowej można wymienić jej nieprzeorność i „nieeksportowalność”, a zatem przywiązanie do miejsca swojego położenia i nierozzerwalność z jego lokalną fizyczno-geograficzną specyfiką. Inne cechy to niepodzielność techniczna czy ekonomiczna, długi okres powstawania oraz eksploatacji. Powodują one, że rozwój sieci dróg jest w ogromnej mierze uzależniony od wszystkich uwarunkowań fizycznych środowiska, takich jak ukształtowanie terenu, wysokość nad poziomem morza czy warunki atmosferyczne, ale także od charakteru otoczenia społeczno-gospodarczego, prawnego itp. (3, s. 23–25). Inwestycje infrastruktury drogowej charakteryzują się wysoką kapitałochłonnością: wymagają zgromadzenia dużych środków finansowych, zazwyczaj z funduszy publicznych. Kapitałochłonność wymaga perspektywicznego planowania rozwoju sieci dróg. Decyzje zapadające w trakcie etapu przygotowania inwestycji drogowych wywołują daleko idące konsekwencje dla rozwoju gospodarczego w wymiarze lokalnym, regionalnym, krajowym i nierzadko międzynarodowym. Dlatego też powinny być dokładnie przemyślane, z uwzględnieniem wszelkich aspektów i charakterystyki przedmiotowej inwestycji. Długofalowe planowanie wynika ponadto z faktu, iż obiekty infrastrukturalne wiążą się z długim czasem powstawania. Ta cecha jednak jest powiązana z długowiecznością takich inwestycji. Żywotność obiektów infrastruktury drogowej wynosi od kilku do kilkunastu lat, a czasem też jest bezterminowa.

Inną znaczącą cechą infrastruktury drogowej jest długi okres zwrotu poniesionych nakładów inwestycyjnych. W przypadku dróg bardzo częstym zjawiskiem jest niemożność odzyskania poniesionych nakładów. W takich wypadkach należy brać pod

uwagę zależność między nakładami a korzyściami, przy czym korzyści powinno się rozpatrywać w szerszej skali niż tylko finansowej. Inwestycje drogowe powinny być skorelowane z innymi obiektami, bo w przeciwnym razie nie będą mogły być maksymalnie użyteczne (4, s. 25).

3. Cechy regionalne Polski w kontekście budowy infrastruktury drogowej

Polska jest krajem zróżnicowanym pod wieloma względami: klimatycznym, geologicznym, kulturowym, bogactwa występowania fauny i flory, poziomu zaludnienia, rozwoju gospodarczego, poziomu rozwoju rolnictwa, przemysłu, występowania bogactw naturalnych, wykopalisk archeologicznych, skupisk akwenów wodnych, rozdrobnienia gospodarstw rolnych, przywiązania do ziemi itp.

Północna część kraju to tereny nizinne o najintensywniejszym wykorzystaniu pod względem wypoczynkowym, a to ze względu na piaszczyste plaże, wały wydmore, lasy, jeziora i porty. Miasta charakteryzują się wielką liczbą zabytków, przede wszystkim gotyckich murów, baszt, bram obronnych i kościołów, a także wykopalisk archeologicznych. Rozwój przemysłu oraz zanieczyszczenie środowiska są tu mniejsze w porównaniu z innymi obszarami Polski. Charakterystyczną cechą gospodarstw rolnych jest ich wielkopowierzchniowość.

Centralna część Polski to tereny jeziorne, nizinne, zalesione, bogate w zabytki. Przemysł jest tu bardziej rozwinięty niż na terenach północnych kraju.

Tereny południowe to obszary wyżynne i góryste. Główne walory to urozmaicona rzeźba terenu, formy skalne, jaskinie, lasy, rezerваты przyrodnicze, liczne zabytki. W tej części Polski, podobnie jak na Wybrzeżu i Pojezierzu Mazurskim, jakość środowiska naturalnego jest bardzo istotna ze względu na fakt, iż turystyka stanowi znaczące źródło dochodu. Z jednej strony rozwinięta infrastruktura drogowa wspomaga rozwój turystyki, ale z drugiej powoduje naruszenie i zniszczenie naturalności poszczególnych regionów (7, s. 273–338).

Duży obszar Polski objęty jest ochroną poprzez ustanawianie rezerwatów roślinności, krajobrazu, zwierząt czy wód. Największą liczbą rezerwatów krajobrazowych dysponują rejony: nadmorski i nadwiślański (8, s. 25–26). Ta różnorodność terenu ma ogromny wpływ na sposób oraz czas planowania i realizacji inwestycji infrastrukturalnych w drogownictwie.

4. Wpływ cech regionalnych na realizację odcinka A4 Kraków–Tarnów

Opisywany odcinek autostrady nr 4 z Krakowa do Tarnowa jest elementem Europejskiego Korytarza Transportowego nr III, przebiegającego na linii wschód–zachód

od granicy niemieckiej, oraz częścią europejskiej trasy E40. Wiodącym biurem projektów jest Krakowskie Biuro Projektów Dróg i Mostów „Transprojekt” Sp. z o.o. Inwestycję podzielono na cztery odcinki: Węzeł Wielicka–Węzeł Szarów, Węzeł Szarów–Węzeł Brzesko, Węzeł Brzesko–Węzeł Wierzchosławice, Węzeł Wierzchosławice–Węzeł Krzyż. Prace na całościowym odcinku realizuje polsko-słowacko-czeskie konsorcjum firm Polimex-Mostostal SA, Doprastav AS oraz Metrostav AS. Autostrada budowana jest jako dwujezdniowa droga klasy A. Każda z dwóch jezdni autostrady będzie miała dwa pasy ruchu o szerokości 3,75 m każdy, pas awaryjny (3 m) oraz pobocze gruntowe (1,25 m). Ponadto przewidziano rezerwę terenu dla dodatkowego trzeciego pasa ruchu po zewnętrznej stronie każdej jezdni. Na trasie autostrady powstaną cztery węzły autostradowe: Bochnia, Brzesko, Wierzchosławice, Krzyż. Zbudowanych zostanie sześć miejsc obsługi podróżnych. Do stycznia 2012 roku wybudowano autostradę A4 na terenie Polski od polsko-niemieckiej granicy w Zgorzelcu przez m.in. Wrocław, Opole, Katowice, Kraków do Szarowa (9, s. 19).

Opisywany odcinek jest położony w południowej części kraju, w województwie małopolskim. Średnia gęstość zaludnienia województwa to 215 osób/km², natomiast współczynnik urbanizacji wynosi 49,5%. Województwo małopolskie to jeden z największych w Polsce ośrodków szkolnictwa wyższego. Jest to region bogaty w walory turystyczne i atrakcje kulturalne (10).

Tereny, o których mowa, charakteryzują się dużym rozdrobnieniem gospodarstw rolnych. Zgodnie z decyzjami lokalizacyjnymi, do zajęcia pod autostradę na odcinku od Krakowa do Tarnowa wskazano 5498 działek o powierzchni pod inwestycję wynoszącej około 897 ha. Łącznie na tym odcinku niezbędnych do nabycia było 130 nieruchomości zabudowanych (11, s. 49). Analizowany odcinek A4, a zwłaszcza jego pierwsza część, to tereny o wysokich walorach przyrodniczych. Największym obszarem leśnym tego odcinka jest Puszcza Niepołomska, uznana za Obszar Natura 2000 ze względu na występujące tam gatunki ptaków objęte ochroną. Spotkać tu można również stanowiska rzadkich, chronionych chrząszczy. Rezerwatem przyrody znajdującym się w bezpośredniej bliskości budowanej autostrady jest rezerwat Dębina, który ochrania ponaddwustuletni drzewostan dębowy. Dalej na wschód autostrada przecina kompleks Lasów Bratucickich, złożonych przede wszystkim z sosnowo-dębowego boru mieszanego, z cennym przyrodniczo kompleksem śródleśnych stawów, gdzie żyje wiele chronionych ptaków. Kolejnym obszarem kolidującym z budowaną autostradą jest kompleks leśny Lasów Radłowsko-Wierzchosławickich ciągnący się na długości około 4 km. A4 wkracza także w międzywale Dunajca i przecina Obszar Natura 2000, tzn. Dolny Dunajec i Białą Tarnowską, który odgrywa ważną rolę w zapewnieniu ochrony kilku gatunków ryb. Ostatnim kłopotliwym sąsiedztwem jest rezerwat przyrody Debrza, obejmujący dobrze zachowany i mało zniekształcony starodrzew, z bogatym podszytem i runem leśnym, z wieloma pomnikami przyrody różnych gatunków drzew. Podjęte przez służby ochrony przyrody wojewody małopolskiego negocjacje z inwestorem autostrady sprawiły, że udało się zapobiec kolizji autostrady z rezerwatem i znacząco ograniczyć możliwe negatywne skutki tej inwestycji (12, s. 71–75).

Obszar, który przecina odcinek A4, odgrywa również istotną rolę w wyjaśnianiu i interpretacji zjawisk zachodzących w pradziejach oraz czasach średniowiecza. Planowane rozpoczęcie inwestycji wymusiło archeologiczne badania ratownicze. Obszar ten okazał się bogaty w archeologiczne odkrycia, ale prowadzone prace wydłużyły okres poprzedzający rozpoczęcie inwestycji i były bardzo kosztowne (13, s. 98–100).

Niespełna 90-kilometrowy odcinek realizacji inwestycji to poza budową autostrady także szereg innych przedsięwzięć drogowych, jak na przykład: drogi powiatowe i wojewódzkie, drogi gminne czy łącznice węzłów. Co więcej, wymagania obsługi eksploatacyjnej przyszłej autostrady wymusiły na inwestorze zlokalizowanie na tym odcinku jednego Obwodu Utrzymania Autostrady, sześciu punktów poboru opłat (ze względu na fakt, iż autostrada przebiega przez cztery miasta), jak również ośmiu Miejsc Obsługi Podróżnych. Wielkość oraz zakres robót budowlanych uzależniony od warunków geologicznych i wymagań ochrony środowiska był olbrzymi. Spowodowało to konieczność przemieszczenia 11 700 m³ ziemi i budowę obiektów kubaturowych na niespotykaną dotąd w Polsce skalę. Omawiany odcinek wymagał wykonania 77 przepustów drogowych, 90 obiektów mostowych, 118 sztuk separatorów, 92 osadników, 23 zbiorników retencyjno-oczyszczających. Z końcowych obliczeń wynika, że na wykonanie 1 km tej autostrady przypada wykonanie jednego przepustu, jednego obiektu mostowego, jednego osadnika, ponad jednego separatora, wymiany gruntu w ilości 255 m³. Na taką ilość prac budowlanych bez wątpienia miały wpływ takie czynniki, jak gęsto zaludniony teren, duże rozdrobienie geologiczne, wysokie wymogi ochrony środowiska naturalnego (9, s. 32–33).

Małopolska to jeden z terenów najbardziej zagrożonych występowaniem powodzi (14, s. 6). Powódź i ulewne deszcze latem 2010 i 2011 roku spowodowały znaczące opóźnienia w trakcie omawianej inwestycji. Mroźne i śnieżne zimy w ubiegłych latach również spowalniały prace. Należy ponadto wspomnieć, iż powodem opóźnień jest rozwiązanie umowy z polsko-macedońskim konsorcjum firm NDI oraz SB Granit. W październiku 2011 roku prace rozpoczął nowy wykonawca: konsorcjum firm Heilit + Woerner Budowlana, Strabag, Poldim, Przedsiębiorstwo Inżynieryjne IMB – Podbeskidzie (15).

W sierpniu i wrześniu 2012 roku mają dobiec końca prace nad budową dwóch z trzech odcinków A4 między Szarowem a Tarnowem. Ostatni z odcinków ma zostać oddany do użytku w styczniu 2013 roku. Najbardziej zaawansowane prace toczą się na odcinkach pierwszym i trzecim, tj. Szarów–Brzesko (23,1 km) oraz Wierzchosławice–Krzyż (13 km). Pomimo faktu, że ukończono już około 60% prac, nie jest możliwe uruchomienie całościowego odcinka przed Euro 2012 (16).

5. Zakończenie

Na budowę przedstawionej inwestycji miało wpływ wiele czynników regionalnych. Sam moment jej planowania i przygotowania został wydłużony ze względu na

fakt, iż teren objęto pracami archeologicznymi, a także nadzorem instytucji ochrony środowiska. Duże rozdrobnienie gospodarstw (specyficzne dla tego terenu) sprawia, że stron transakcji kupna-sprzedaży czy też spraw wywłaszczeniowych pojawia się więcej niż w północnych częściach kraju. Należy mieć na uwadze, że duża liczba działek objęta procesem nabywania oznacza prowadzenie negocjacji z poszczególnymi właścicielami, z których każdy oczekuje indywidualnego podejścia i zaangażowania ze strony inwestora. To wydłuża okres przygotowania terenu pod inwestycję i zwiększa jej całościowe koszty. Inny problem to przywiązanie mieszkańców do ziemi, tzw. ojcowizny, mała mobilność Małopolan, zwłaszcza na terenach rolniczych, gdzie gospodarstwa rolne są przekazywane z pokolenia na pokolenie. Dodatkowy kłopot sprawia występowanie na tych obszarach „podwójnej dokumentacji prawnej” w obrocie nieruchomościami, tj. nowej ewidencji gruntów oraz map katastralnych z okresu obowiązywania „katastru galicyjskiego”. Dokumenty te są niespójne, część nieruchomości ma nieuregulowany stan prawny, co utrudnia obrót nimi. W wielu przypadkach proces nabycia nieruchomości pod inwestycję należy rozpocząć od poinformowania stron o skomplikowanej sytuacji prawnej czy udzielenia porady prawnej, służącej uregulowaniu sytuacji prawnej nieruchomości (17, s. 11–13).

Problemy o charakterze regionalnym pojawiają się również na innych odcinkach dróg w Polsce. Skupisko żab spowodowało budowę autostrady A1 w rejonie Piekar Śląskich. Ulewne deszcze i powódzie przerwały prace na odcinku A1 z Nowych Marz do Torunia. W trakcie prac drogowych w okolicy Pustkowa w województwie zachodniopomorskim napotkano niezidentyfikowaną mogiłę żołnierzy niemieckich. Podczas wstępnych robót ziemnych przy budowie A1 od węzła Świerklany do południowej granicy Polski z Republiką Czeską w Gorzyczkach ekipy drogowe natknęły się na niewybuchy pozostałe po II wojnie światowej, tkwiące pod powierzchnią ziemi. Aby móc kontynuować prace, trzeba było usunąć ponad tysiąc niewybuchów, co zajęło dodatkowe pięć i pół miesiąca i spowodowało opóźnienie w pracach o prawie siedem miesięcy.

Dużą przeszkodą w budowie infrastruktury drogowej w Polsce jest sezonowy brak pracowników branży budowlanej oraz materiałów budowlanych. Także opieszałość lokalnych urzędników i ich dowolność w interpretacji polskiego prawa stanowi znaczącą barierę. To wszystko sprawia, że na barkach Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad oraz innych podmiotów biorących czynny udział w procesie budowy dróg w Polsce spoczywa wielka odpowiedzialność. Wymaga się od tych instytucji jak najlepszego przygotowania, wiedzy i zaangażowania, aby proces ten przebiegał bez zbędnych przeszkód i kosztów, które powodują zahamowania w rozwoju kraju.

Bibliografia

1. Ministerstwo Infrastruktury, *Program Budowy Dróg Krajowych na lata 2011–2015. Załącznik do Uchwały Rady Ministrów Nr 10/2011 z dnia 25 stycznia 2011 roku* [online, dostęp 10.02.2012]. Dostępne w Internecie: <http://www.transport.gov.pl/files/0/1793721/SKMBTC55011020913080.pdf>.

2. Klubka A., *Polskie drogi 2011 r. – sukcesy i problemy* [online, dostęp 10.02.2012]. Dostępne w Internecie: http://www.motogazeta.mojeauto.pl/polskie_drogi/polskie_drogi_w_2011_r._-sukcesy_i_problemy,a,204849.html.
3. Domańska A., *Wpływ infrastruktury transportu drogowego na rozwój regionalny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006. ISBN-83-01-14774-1(01).
4. Neider J., *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2008. ISBN 978-83-208-1773-7.
5. Pawłowska B., *Zewnętrzne koszty transportu. Problem ekonomicznej wyceny*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2000. ISBN 83-7017-922-3.
6. Malec K., *Drogi jako bariery ekologiczne*, 2005 [online, dostęp 10.02.2012]. Dostępne w Internecie: <http://pracownia.org.pl/dzikiem-zycie-numery-archiwalne,2127,article,2744>.
7. Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J., *Geografia turystyki Polski*, PWE, Warszawa 2002. ISBN 83-208-1380-8.
8. Naumowicz K., *Regionalizacja turystyczna Polski*, WSB, Piła 2001. ISBN 83-909964-9-9.
9. Pletnia S., *Charakterystyka robót budowlanych na trasie autostrady Kraków–Tarnów*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, t. 3, nr 2(13), s. 19–33.
10. Urząd Statystyczny w Krakowie, Województwo małopolskie [online, dostęp 14.02.2012]. Dostępne w Internecie: http://www.stat.gov.pl/krak/69_467_PLK_HTML.htm.
11. Gola S., Langner R., *Gruntowe uwarunkowania autostrady A4 Kraków–Tarnów*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, t. 3, nr 2(13), s. 35–65.
12. Wertz J., *Budowa autostrady a ochrona środowiska ziemi tarnowskiej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, t. 3, nr 2(13), s. 67–81.
13. Naglik R., *Archeologiczne odkrycia na trasie autostrady A4 w zachodniej Małopolsce*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, t. 3, nr 2(13), s. 97–106.
14. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Zagrożenia okresowe występujące w Polsce* [online, dostęp 10.02.2012]. Dostępne w Internecie: http://rcb.gov.pl/wp-content/uploads/2011/02/zagr_okres1.pdf.
15. PAP, Podpisano umowę na dokończenie odcinka A4 Brzesko–Wierzchosławice [online, dostęp 10.02.2012]. Dostępne w Internecie: http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,10372128,Podpisano_umowe_na_dokonczenie_odcinka_A4_Brzesko.html.
16. PAP, Trwa budowa autostrady A4 między Szarowem a Tarnowem [online, dostęp 10.02.2012]. Dostępne w Internecie: <http://finanse.wp.pl/kat,9231,title,Trwa-budowa-autostrady-A4-miedzy-Szarowem-i-Tarnowem,wid,14144467,wiadomosc.html?icaid=1dbce>.
17. Pletnia S., Gola S., Łata K., *Problemy związane z realizacją programu budowy dróg krajowych i autostrad na obszarze województwa małopolskiego*, 2007 [online, dostęp 10.02.2012]. Dostępne w Internecie: http://sgp.mediacyfrowe.serwery.pl/file/Referat_17.pdf.

Regional features and national road infrastructure development on the example of the A4 motorway

Summary: The author attempts to describe factors determining the development of the national road infrastructure. Motorways and expressways are one of the most severe forms of interference in ecosystems and landscape. Poland is diversified in respect of climate, geology, culture, fauna and flora, population, economic development, level of agricultural development, industry, natural resources, archeological excavations, water areas, fragmentation of farms, attachment to land, etc. As a result, roads are built differently in the northern part of the country dominated by lowlands, with greater number of water basins, than in the upland areas of southern Poland. Due

to regional diversity, various unexpected problems occur during construction of roads in different parts of the country, which slows down the works and multiplies the costs.

Based on the selected example related to construction of the A4 motorway's section from Cracow to Tarnów, the author presents a variety of factors, including regional, environmental and social ones, which influenced the duration and quality of the works. The most important regional features of Małopolska voivodeship, which determine the individual nature of construction works in this region, include high fragmentation of farms, abundance of nature reserves, existence of 'double legal documentation' in property dealing, unregulated legal status of a great number of properties, attachment to land, the so called 'patrimony', low mobility of inhabitants, frequent floods, cold winters, archaeological wealth, numerous monuments.

K e y w o r d s: national roads, motorways, ecological factors of development, road investments, construction features, economic development, investment problems

MAŁGORZATA CIECIORA*

An attempt to analyse the implementation of higher education quality assurance standards in Poland: A case study

Key words: quality assurance, higher education, Bologna Process, standards and guidelines, ENQA

S u m m a r y: A significant improvement of quality assurance in the higher education institutions is one of the aims of the Bologna Process. In 1995 ENQA (*the European Association for Quality Assurance in Higher Education*), in collaboration with several other organisations, presented a set of standards and guidelines for quality assurance in higher education.

The paper examines a few questions concerning the state of implementation of the internal quality assurance standards and guidelines defined by ENQA at Polish universities, using the case study of one of the leading private technical schools in Poland, the Polish-Japanese Institute of Information Technology in Warsaw. The study is based on an anonymous survey, conducted in an electronic form, and an examination of the School's procedures and regulations. The results of the survey and the procedures included in the School's regulations were confronted with the criteria on quality assurance defined by ENQA (concerning such aspects as the Institution's policy and procedures for quality assurance, monitoring of programmes and awards, assessments of students, the quality of teaching staff, learning resources and student support, information systems and public information). The findings have shown that there is a noticeable progress in the pro-quality activity in Polish schools, though there still remains a lot of room for further improvement. It seems that the most important challenge nowadays is to build a good system of communication between all the School's stakeholders.

1. Introduction

In developed, knowledge-based economies the higher education sector plays an important role in the economic development of the country, as it is supposed to pro-

* Małgorzata Cieciora, PhD—Dean of the Faculty of Information Management, Polish-Japanese Institute of Information Technology in Warsaw, 02-008 Warsaw, ul. Koszykowa 86, tel. +48 22 58 44 537, e-mail: malgorzata.cieciora@pjwstk.edu.pl.

vide it with highly-skilled human capital and cutting edge R&D. Therefore, high quality of the performance of higher schools should be considered as a key element of a pro-growth policy. It is indeed one of the main objectives of the so-called Bologna Process—a series of reforms in the area of higher education in Europe started in 1999, when a group of Education Ministers from 29¹ countries (including Poland) signed the Bologna Declaration (1). Its overall goal is to create the right conditions for increasing the mobility of citizens, adapting the educational system to the needs of the labour market, increasing the attractiveness and strengthening the competitive position of the educational system.

2. Problem background and literatures

The question of quality in higher education has been recently gaining attention as a subject of academic discussions. Some common approaches include the following (2):

- total quality management;
- performance indicators;
- EQM (external quality monitoring).

The consensus concerning a common definition of quality in higher education is far from being achieved. Some practical steps were taken, however, to establish some uniform standards for the member countries of the Bologna Process. At the meeting in Berlin in 2003 Ministers of Education from the signatory countries invited ENQA (*the European Association for Quality Assurance in Higher Education*) “to develop an agreed set of standards, procedures and guidelines on quality assurance” (3). In 2005 ENQA, in collaboration with several other organisations (EUA, EURASHE, and ESIB), presented a set of standards and guidelines for quality assurance in higher education. The document comprises standards for both external and internal quality assurance procedures. It has become a base for restructuring national quality assurance system into a harmonised pan-European system.

3. Objective

The aim of the article is to present a few questions concerning the state of implementation of the internal quality assurance standards and guidelines defined by ENQA at Polish universities, using the case study of one of the leading private technical schools in Poland, the Polish-Japanese Institute of Information Technology in Warsaw (PJIIT).

¹ During the next eight years the number of countries that signed the Declaration increased to 47.

4. Research and methodology

The article focuses on data derived from a research (4) on the quality assurance process in the PJIIT that was done in 2009 and the examination of the School's procedures and regulations (5), (6), (7). The PJIIT² is one of the best non-state institutions of higher education in Poland. It was founded in 1994 on the basis of a bilateral agreement between the governments of Poland and Japan. There are 4 faculties: Information Technology, Information Management, Japanese Culture and New Media Art. The biggest and oldest faculty, Information Technology offers 3-level studies and has a right to grant the habilitation title.

There was an anonymous survey on the didactic process quality assurance conducted in an electronic form. The survey comprised 340 respondents—students (279) and staff (81³) of the Institute. It was based on open-end questions.

The results of the survey and the procedures included in the School's regulations were confronted with the criteria on quality assurance included in ENQA's "European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions". Several conclusions were drawn and a number of suggestions for improvement were presented.

5. Results and findings

European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions (8)

5.1. Policy and procedures for quality assurance

5.1.1. Standard

Institutions should have a policy and associated procedures for the assurance of the quality and standards of their programmes and awards. They should also commit themselves explicitly to the development of a culture which recognises the importance of quality, and quality assurance, in their work. To achieve this, institutions should develop and implement a strategy for the continuous enhancement of quality. The strategy, policy and procedures should have a formal status and be publicly available. They should also include a role for students and other stakeholders.

5.1.2. Guidelines

Formal policies and procedures provide a framework within which higher education institutions can develop and monitor the effectiveness of their quality assurance

² <http://www.pjwstk.edu.pl/?strona=1756> [online, accessed: 2011-05-02].

³ One could choose both the options.

systems. They also help to provide public confidence in institutional autonomy. Policies contain the statements of intentions and the principal means by which these will be achieved. Procedural guidance can give more detailed information about the ways in which the policy is implemented and provides a useful reference point for those who need to know about the practical aspects of carrying out the procedures.

The policy statement is expected to include:

- the relationship between teaching and research in the institution;
- the institution's strategy for quality and standards;
- the organisation of the quality assurance system;
- the responsibilities of departments, schools, faculties and other organisational units and individuals for the assurance of quality;
- the involvement of students in quality assurance;
- the ways in which the policy is implemented, monitored and revised (8).

The realisation of the European Higher Education Area (EHEA) depends crucially on a commitment at all levels of an institution to ensuring that its programmes have clear and explicit intended outcomes; that its staff are ready, willing and able to provide teaching and learner support that will help its students achieve those outcomes; and that there is full, timely and tangible recognition of the contribution to its work by those of its staff who demonstrate particular excellence, expertise and dedication. All higher education institutions should aspire to improve and enhance the education they offer their students.

Formal regulations at Polish universities include documents such as the Statute, Rules and Regulations of the student government body and anti-plagiarism procedures. The Statute includes clauses concerning the participation of students in the decisive bodies of the School; there are included quota requirements, e.g. that least 20% of the Senate members must be students (7, paragraph 20). There are also internal, detailed instructions concerning procedures for conducting student surveys assessing teachers. The surveys are nowadays a common practice, they can assume different technical shapes (from traditional, paper questionnaires distributed and filled in in the classroom to electronic surveys that can be completed in a span of a few weeks at the student's convenience). Regardless of the form they are supposed to be anonymous. They may consist of closed-end questions with a limited number of answers available (e.g. Did the lectures start punctually? Always/usually/often/seldom/never). There is usually some space left to be filled in with the students' comments. The aims of conducting the surveys are multiple—students have an opportunity to express their opinion about the way they are taught and teachers receive the feedback that they can use to improve the quality of their work. The superiors are given an assessment instrument; sometimes there are created rankings of the best teachers and their photos are placed on a wall in a visible place (the so-called Hall of Fame).

The main problems connected with conducting the surveys and using them as a valuable, reliable instrument of teacher assessment are as follows:

- students are not willing to participate in completing surveys; the average participation rate does not exceed 30%, despite various prizes that are offered to students to encourage them to devote their time and effort to completing the forms (varying from a chance to win a small gadget, e.g. a pen-drive to an ability to customise their schedule of classes). The reasons that they present include: lack of time (they argue that writing down comments on the work of all their teachers would take a few hours), lack of belief that the results of the opinions that they may present can have relevant impact on the quality of teaching and staff employment decisions and some fear that, despite all the precautions taken, they will not remain anonymous;
- teachers also have mixed feelings about the usefulness of the surveys' results. They appreciate the chance to receive student feedback and admit that they find some of the opinions helpful. However, they also express opinions that the small number of participants does not ensure reliability of the study and there is a danger that the most disappointed students, who received the worst grades will decide to use the opportunity to express emotional, subjective, sometimes even unprintable opinions.

The steps that could be suggested to improve the rate of student participation may include the following:

- arranging for the surveys to be completed during some of the last lectures/classes of every course at the end of the term (in an electronic form, to ensure anonymity). Thus the time needed to complete the survey thoroughly would be divided into more convenient units;
- publishing some comments concerning the results of the survey on the School's web page (a good practice used e.g. at the Faculty of Management and Economics of Gdańsk University of Technology). One could find there methodological comments as well as instances of very good and less fortunate teaching practices (e.g. the disapproval of reading long lines of continuous text from slides by the lecturers, humorously dubbed a few years ago by students of the PJIT as "All of Poland reads to kids").

Another common tool of quality assurance at Polish universities are periodic inspections of teachers' work. In most cases lecturers visit the classes conducted by their assistant teachers, and heads of the chairs visit the lectures. After the inspection the supervisor completes the inspection form and discusses the conclusions with the teacher. Each institution has its own inspection form. The form may include closed-end questions, e.g.:

- did the class start on time? Yes/no;
- was the material presented in a comprehensible and clear way? Yes/no;
- were the didactic materials used of good quality? Yes/no.

There is usually some room left for additional comments and recommendations of the supervisor.

As far as this form of quality assurance is concerned, the crucial success factor is the didactic competence and authority of the supervising teacher. If the supervisor is generally respected as a good teacher himself or herself, the supervisee is more likely to trust the comments received.

5.2. Approval, monitoring and periodic review of programmes and awards

5.2.1. Standard

Institutions should have formal mechanisms for the approval, periodic review and monitoring of their programmes and awards.

5.2.2. Guidelines

The confidence of students and other stakeholders in higher education is more likely to be established and maintained through effective quality assurance activities which ensure that programmes are well-designed, regularly monitored and periodically reviewed, thereby securing their continuing relevance and currency.

The quality assurance of programmes and awards are expected to include:

- development and publication of explicit intended learning outcomes;
- careful attention to curriculum and programme design and content;
- specific needs of different modes of delivery (e.g. full-time, part-time, distance-learning, e-learning) and types of higher education (e.g. academic, vocational, professional);
- availability of appropriate learning resources;
- formal programme approval procedures by a body other than that teaching the programme;
- monitoring of the progress and achievements of students;
- regular periodic reviews of programmes (including external panel members);
- regular feedback from employers, labour market representatives and other relevant organisations;
- participation of students in quality assurance activities (8).

Programmes at Polish universities must comply with the Ministry standards. For example, there are certain subjects and core programme content that must be taught in a defined number of hours in all schools that offer the fields of study. For example, all undergraduate programmes in management must contain at least 45 hours of microeconomics, 60 hours of the basics of management, 60 hours of law, etc. Schools have the freedom to enrich their programmes. Changes in programmes are discussed by Programme Committees and Faculty Councils. Some-

times curricula of some majors are consulted with the representatives of the business environment.

Students of technical schools tend to appreciate the focus on practice, limiting the theoretical part (redundant, in their opinion) to the minimum and adjusting the programmes to market requirements. They appreciate the following qualities of programmes:

- diversification of specialisation programmes;
- a rich choice of electives;
- the logical order and consistency of material taught during lectures and classes;
- coordination of the material taught among chairs;
- unified and clear rules and requirements of passing the courses.

It seems that there is a need to work out procedures of receiving a regular feedback concerning the usefulness of programmes from employers, graduates and representatives of the labour market.

5.3. Assessment of students

5.3.1. Standard

Students should be assessed using published criteria, regulations and procedures which are applied consistently.

5.3.2. Guidelines

The assessment of students is one of the most important elements of higher education. The outcomes of assessment have a profound effect on students' future careers. It is therefore important that assessment is carried out professionally at all times and takes into account the extensive knowledge which exists about testing and examination processes. Assessment also provides valuable information for institutions about the effectiveness of teaching and learners' support.

Student assessment procedures are expected to:

- be designed to measure the achievement of the intended learning outcomes and other programme objectives;
- be appropriate for their purpose, whether diagnostic, formative or summative;
- have clear and published criteria for marking;
- be undertaken by people who understand the role of assessment in the progression of students towards the achievement of the knowledge and skills associated with their intended qualification;
- where possible, not rely on the judgements of single examiners;
- take account of all the possible consequences of examination regulations;
- have clear regulations covering student absence, illness and other mitigating circumstances;

- ensure that assessments are conducted securely in accordance with the institution's stated procedures;
- be subject to administrative verification checks to ensure the accuracy of the procedures.

In addition, students should be clearly informed about the assessment strategy being used for their programme, what examinations or other assessment methods they will be subject to, what will be expected of them, and the criteria that will be applied to the assessment of their performance (8).

There are usually some general, formal regulations concerning the rules of student assessment, included in the Rules and Regulations of Studies. For example, one may find a clause defining the maximum number of allowable unjustified absences (5, paragraph 10). The main problem that each school has to solve seems to be the proper information policy. There should be clear procedures concerning informing students about the rules of grading. A good practice is to include them in syllabi, before the beginning of the course. Quite a difficult problem to solve remains the treatment of justified absences. Teachers and methodologists have to decide to what extent they should have impact on the final grade. As far as classes that are highly communicative in nature (e.g. seminars in foreign languages) are concerned, the presence and active participation in class are crucial elements of student assessment and absences are difficult, if not impossible, to make up for, regardless of their reason. Other classes, whose target is to develop textbook knowledge (e.g. mathematics or literature) can have different grading procedures and a decision to organise an additional test for a student with justified absences would not disturb the didactic course. Nevertheless, it should be stressed that all the rules should be just, comprehensible and clearly communicated to students.

The syllabi are a part of the knowledge resources of each school and as such are the school's competitive advantage. Therefore, they should not be easily accessible to competitors. Yet students should have constant access to them. A good solution seems to be placing the documents in an electronic form on a school server. Students could have access to them (as well as to other didactic materials) after logging in using the student password.

Another question of utmost importance for quality assurance in Poland is the way of conducting tests and examinations. There is a discreditable tradition of treating cheating as a sort of an innocent sport, or even an admirable, brave way of helping friends in need. The very nomenclature is suggestive—Polish people would rather use the word “copying” instead of “cheating”, the former being less pejorative in nature. Therefore, institutions should work out clear procedures of conducting tests and examinations. The good practices, worth spreading, are as follows:

- written tests and exams should be conducted in rooms that are spacious enough to accommodate students properly. The examinees should sit separately, reasonably far from one another;

- as it happens, especially in big institutions that have hundreds of students, which gives them some sense of anonymity, students sometimes ask their colleagues that are more proficient in the subject, to sit in for them. In order to avoid such a danger, students should be invited into the examination room individually, sign an attendance list at the entrance, show an ID with a photo to the examiner (and keep the ID, e.g. the school ID on the table throughout the whole examination). Cell phones and other electronic devices should be turned off and kept hidden till the end of the test.

5.4. Quality assurance of teaching staff

5.4.1. Standard

Institutions should have ways of satisfying themselves that staff involved with the teaching of students are qualified and competent to do so. They should be available to those undertaking external reviews, and commented upon in reports.

5.4.2. Guidelines

Teachers are the single most important learning resource available to most students. It is important that those who teach have a full knowledge and understanding of the subject they are teaching, have the necessary skills and experience to transmit their knowledge and understanding effectively to students in a range of teaching contexts, and can access feedback on their own performance. Institutions should ensure that their staff recruitment and appointment procedures include a means of making certain that all new staff have at least the minimum necessary level of competence. Teaching staff should be given opportunities to develop and extend their teaching capacity and should be encouraged to value their skills. Institutions should provide poor teachers with opportunities to improve their skills to an acceptable level and should have the means to remove them from their teaching duties if they continue to be demonstrably ineffective (8).

Schools have formal regulations concerning the staff employment criteria. They are included in documents of high importance, e.g. the Statute. The findings of student surveys show that students hold in high esteem the following qualities:

- outstanding knowledge;
- high level of education and competence;
- dynamism and young age;
- good rapport;
- student-oriented attitude;
- accessibility (face-to-face and e-mail);
- punctuality.

Teachers, on the other hand, also list some factors that, in their opinion, would have a positive impact on the quality of their work. Apart from a good financial mo-

tivation system, they also point at the necessity to build a good information system inside the institution, organizing methodological trainings and workshops on voice emission. Nowadays there also seems to be an increasing need to provide teachers with up-to-date knowledge on copyright laws (e.g. concerning the use of articles and photos from the Internet).

5.5. Learning resources and student support

5.5.1. Standard

Institutions should ensure that the resources available for the support of student learning are adequate and appropriate for each programme offered.

5.5.2. Guidelines

In addition to their teachers, students rely on a range of resources to assist their learning. These vary from physical resources such as libraries or computing facilities to human support in the form of tutors, counsellors, and other advisers. Learning resources and other support mechanisms should be readily accessible to students, designed with their needs in mind and responsive to feedback from those who use the services provided. Institutions should routinely monitor, review and improve the effectiveness of the support services available to their students (8).

Nowadays facilities such as a well-equipped library and free access to the Internet are a standard. Students welcome technical novelties that facilitate their work, e.g. the electronic management of library services (reservation of books, renewing items online, access to the electronic resources of the library) instead of traditional filling out call slips. The same concerns the organisation of work of the Dean's Office. Students appreciate such facilities as electronic student's book, electronic ID, E-Dean's Office (that allows, among others, for submitting various applications without having to visit the office in person), access to information concerning schedules, duty hours of teachers, or the financial situation and student status as well as various announcements, e.g. information about guest lectures or cancellation of classes.

Teachers would consider useful getting access to up-to-date lists of their groups, an opportunity to print examination record forms on their own and an option of targeting their e-mail messages to selected groups of students (instead of "spamming" the whole School). Foreign students and employees stress the necessity of translating all the important information into English.

Both students and teachers hold in high esteem the accessibility of the following facilities:

- student dormitories;
- modern, high-quality computer hardware;
- the state-of-the art software;
- Wi-Fi;

- places for individual work (equipped with computers);
- access to scanners and printers;
- air-conditioning;
- a spacious and well-designed canteen, with freshly made dishes at reasonable prices;
- vending machines with snacks and beverages in all buildings;
- a store with stationery, books and magazines.

Students also appreciate the organisation of interesting extracurricular activities, e.g. topic-specific clubs, certification oriented courses (Cisco, Microsoft, LCCI). They also see the need for a good information policy and induction programmes, especially for the first-year students. It would be a good idea to supply them with the campus map, information concerning enrolment to classes, FAQ, etc.

Teachers are also interested in technical novelties, they welcome the opportunity to use interactive boards, virtual laboratories and various ways of using e-learning platforms.

5.6. Information systems

5.6.1. Standard

Institutions should ensure that they collect, analyse and use relevant information for the effective management of their programmes of study and other activities.

5.6.2. Guidelines

Institutional self-knowledge is the starting point for effective quality assurance. It is important that institutions have the means of collecting and analysing information about their own activities. Without this they will not know what is working well and what needs attention, or the results of innovatory practices. The quality-related information systems required by individual institutions will depend to some extent on local circumstances, but it is at least expected to cover:

- student progression and success rates;
- employability of graduates;
- students' satisfaction with their programmes;
- effectiveness of teachers;
- profile of the student population;
- learning resources available and their costs;
- the institution's own key performance indicators.

There is also value in institutions comparing themselves with other similar organisations within the EHEA and beyond. This allows them to extend the range of their self-knowledge and to access possible ways of improving their own performance (8).

The most important steps include building a system of collecting data concerning the employability of graduates and feedback from graduates and employers on the usefulness of the programmes. It can be done with the help of Graduate Clubs and Career Offices.

5.7. Public information

5.7.1. Standard

Institutions should regularly publish up to date, impartial and objective information, both quantitative and qualitative, about the programmes and awards they are offering.

5.7.2. Guidelines

In fulfilment of their public role, higher education institutions have a responsibility to provide information about the programmes they are offering, the intended learning outcomes of these, the qualifications they award, the teaching, learning and assessment procedures used, and the learning opportunities available to their students. Published information might also include the views and employment destinations of past students and the profile of the current student population. This information should be accurate, impartial, objective and readily accessible and should not be used simply as a marketing opportunity. The institution should verify that it meets its own expectations in respect of impartiality and objectivity (8).

Nowadays the main way of transferring information about the School's programmes is the Internet. Schools, as a rule, have their web pages, where they place information about their offer, history, facilities, enrollment procedures, fees, admission criteria, rules and regulations, etc. They also distribute paper brochures. It seems that nowadays the main medium of conveying information is the Internet and schools should concentrate their efforts on developing their webpages.

6. Discussion, implications, and limitations

The results of the research are limited by a number of factors. First, it concentrated on students and staff from one, non-state Warsaw school, the PJIIT. Second, in the PJIIT this kind of extensive in-school survey was conducted for the first time. Therefore one cannot present a comparative over-time study now. Moreover, not all students and employees decided to take part in the research.

Nevertheless, the results of the research should be considered as valuable and worth further consideration. Some areas for improvement were spotted as well as a number of good practices. The knowledge drawn from the survey can serve as

a good base for developing the School's internal quality assurance system. The surveys should be conducted regularly and the progress should be evaluated.

7. Conclusions

The issue of quality assurance in higher education has become a question of utmost importance, especially in the light of the Bologna Process. The discussion concerning the uniform definition of quality in the context of the academic didactic process is still in progress. Nevertheless, a set of practical standards and guidelines was elaborated on by ENQA and can serve as a useful tool for building and upgrading quality assurance systems in European higher schools. Polish universities have undertaken efforts to implement the standards in question. Judging from a case study of a leading technical non-state school one can come to the conclusion that there is a noticeable progress in the pro-quality activity, though there remains a lot of room for improvement. The key to success seems to be—apart from getting access to sufficient sources of finances—building channels of ongoing communication between all the stakeholders, based on mutual feedback.

Acknowledgements

This work was based on a survey conducted by a team led by Professor Marcin Sikorski, PJIIT, Faculty of Information Management, within the framework of a project “Poprawa jakości i efektywności procesu kształcenia z wykorzystaniem podejścia *nomadic learning*” (The improvement of quality and efficiency of the didactic process with the use of the nomadic learning approach), supported and subsidised by Iceland, Liechtenstein and Norway.

References

1. University Accreditation Commission, The Bologna Declaration of 19 June 1999 Joint Declaration of the European Ministers of Education [online, accessed: 2011-05-02]. Available from Internet: <http://www.uka.amu.edu.pl/bologna.php>.
2. Law D.C.S. “Quality assurance in post-secondary education: Some common approaches”. *Quality Assurance in Education*, 2010, vol. 1, no. 1, pp. 64–77.
3. European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA and the Bologna Process [online, accessed: 2011-05-02]. Available from Internet: http://www.enqa.eu/bologna_overview.lasso.
4. Raport analizy stanu obecnego w zakresie zapewnienia jakości procesu dydaktycznego w PJWSTK (A report on the analysis of the current state of the didactic process quality assurance in the PJIIT), prepared by a team led by Professor Marcin Sikorski, Warsaw 2010.
5. Regulamin studiów Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych (The Rules and Regulations of Studies at the Polish-Japanese Institute of Information Technology) [online, accessed: 2011-05-02]. Available from Internet: <http://www.pjwstk.edu.pl/?strona=1598>.

6. Regulamin samorządu studentów Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych (The Rules and Regulations of the students' self-governing body of the Polish-Japanese Institute of Information Technology) [online, accessed: 2011-05-02]. Available from Internet: <http://samorzad.pjwstk.edu.pl/index.php/samorzad/statut>.
7. Statut Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych (Statute of the Polish-Japanese Institute of Information Technology); dokument wewnętrzny PJWSTK (Rektorat), zatwierdzony przez MNiSW—decyzja z dn. 25.05.2007, nr DSW-3-05-411-134-06 (internal document of the PJIT, approved of by the Ministry of Science and Higher Education on 25.05.2007, no. DSW-3-05-411-134-06).
8. European Association for Quality Assurance in Higher Education, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki 2009 [online, accessed: 2011-05-02]. Available from Internet: [http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20\(2\).pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20(2).pdf).

Próba analizy wdrażania standardów jakości w szkolnictwie wyższym w Polsce. Studium przypadku

Streszczenie: Znacząca poprawa jakości w instytucjach szkolnictwa wyższego jest jednym z celów procesu bolońskiego. W 1995 roku ENQA (Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Jakości Kształcenia w Szkolnictwie Wyższym) we współpracy z kilkoma innymi organizacjami przedstawiło zbiór standardów i wskazówek dotyczących zapewnienia jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym.

Niniejszy artykuł omawia kilka kwestii dotyczących stanu wdrożenia wewnętrznych standardów jakości określonych przez ENQA na polskich uczelniach na przykładzie jednej z najlepszych prywatnych szkół technicznych w Polsce – Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych w Warszawie. Badanie zostało oparte na wynikach anonimowej ankiety, przeprowadzonej w formie elektronicznej wśród studentów i pracowników oraz analizy procedur i przepisów Uczelni. Wyniki zostały skonfrontowane z kryteriami dotyczącymi zapewniania jakości określonymi przez ENQA (dotyczącymi m.in. polityki i procedur zapewnienia jakości, monitorowania programów, oceny studentów, jakości kadry dydaktycznej, zasobów edukacyjnych i pomocy materialnej dla studentów, systemów informacyjnych oraz publikowania informacji). Wyniki badania pokazują, że nastąpił znaczący postęp w projakościowej działalności na polskich uczelniach, choć wciąż wiele pozostaje do zrobienia. Wydaje się, że obecnie najważniejsze wyzwanie stanowi zbudowanie dobrego systemu komunikacji między wszystkimi interesariuszami uczelni.

Słowa kluczowe: zapewnianie jakości, szkolnictwo wyższe, proces boloński, standardy i wskazówki, ENQA

LESZEK KAŁKOWSKI*

Usługi nieruchomościowe w gospodarce krajów Unii Europejskiej

Słowa kluczowe: zasób nieruchomości, przepływy międzygałęziowe, budownictwo, usługi nieruchomościowe, mieszkalnictwo

Streszczenie: Działalność związana z obsługą światowego zasobu nieruchomości stanowi znaczący dział gospodarki narodowej każdego kraju. Jest ona rejestrowana jako oddzielny wiersz i kolumna w narodowych tablicach przepływów międzygałęziowych. Dzięki Eurostatowi mamy wgląd w anglojęzyczne tablice 26 państw należących do Unii Europejskiej z lat 1995–2007. Analiza tablic przepływów międzygałęziowych 26 krajów UE pozwoliła pogłębić i ugruntować naszą wiedzę o pozycji ekonomicznej działu *real estate* w gospodarce badanych państw. Pomimo pewnych usterek i luk badanego materiału otrzymano obraz w miarę wiarygodny, pogłębiony i aktualny. Dział *real estate* jawi się w badanym materiale statystycznym jako znaczący, reprezentujący 5,7% udziału w łącznej wartości produkcji globalnej krajów UE, ustabilizowany w czasie. Kooperuje on ze wszystkimi pozostałymi działami tablicy narodowej.

Obsługa nieruchomości systematycznie towarzyszy działowi „budownictwo”, z którym razem stanowi 1/8 produkcji globalnej każdego kraju. Głównym odbiorcą usług nieruchomościowych jest mieszkalnictwo, częściowo także obiekty niemieszkalne. Wskaźnik (umowny) na jedno statystyczne mieszkanie w skali miesięcznej odpowiada aktualnej rzeczywistości i wynosił w 2007 roku (ostatni rok badań) od 105 do 318 euro na osobę. Gospodarka Polski – przy gorszych parametrach kwestii mieszkaniowej – wydatkowała na obsługę całego swojego zasobu nieruchomości kwotę około 260 zł (65 euro) miesięcznie na obywatela, przy podobnej do pozostałych krajów dynamice nakładów.

1. Uwagi wstępne

Obsługa potężnego, światowego zasobu nieruchomości wymaga odpowiednio dużych środków materialnych i zasobów ludzkich. Działalność ta stanowi znaczący

* prof. dr hab. Leszek Kałkowski – profesor zwyczajny, kierownik Katedry Nieruchomości i Ubezpieczeń, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 536, e-mail: katnierubez@mwse.edu.pl; artykuł ukazał się w nieco zmienionej formie w czasopiśmie „Świat Nieruchomości” 2011, nr 4 (78).

dział gospodarki narodowej każdego kraju. Jest ona rejestrowana jako oddzielny wiersz i kolumna w narodowych tablicach przepływów międzygałęziowych. Dzięki Eurostatowi mamy wgląd w anglojęzyczne tablice 26 państw należących do Unii Europejskiej z lat 1995–2007. Rozmiar każdej tablicy jest znaczny, wynosi 55 x 55 działów i gałęzi, prezentując wchodzące w jej skład struktury produkcji globalnej, zużycia produktów, spożycie, akumulację i eksport.

Historycznie w Unii Europejskiej można wyodrębnić 15 „starych” krajów, posiadających dłuższą tradycję, oraz 11 krajów, które przystąpiły do UE po 2005 roku¹. Te ostatnie – kraje mniejsze i nie w pełni jeszcze rozwinięte – wykazują różnice w strukturach i relacjach w stosunku do krajów „starych”.

2. Analiza danych empirycznych

Syntetycznie obraz Unii Europejskiej prezentują dane z tablicy 1. „Nowe” kraje stanowią ciągle niewielki, około 10-procentowy udział, ale o rosnącej dynamice. Do najmniejszych gospodarek trzeba zaliczyć Łotwę i Malte, do największych zaś Niemcy i Francję.

W tablicy 2 przedstawiono ogólny wolumen produkcji globalnej *real estate activities* dla całej Unii, wyrażający się łączną kwotą 1,6 mld euro. Wzrósł on o 92% w okresie od 1995 do 2007 roku. Oczywiście najmniejsze kwoty wydatkowano na obsługę nieruchomości na Łotwie i Malcie, natomiast największe w Niemczech i Francji, gdzie od lat buduje się i zawiera najwięcej transakcji nieruchomościowych.

Najważniejszy dla naszych wywodów jest udział wydatków na obsługę nieruchomości w stosunku do wartości produkcji globalnej kraju. Z danych zawartych w tablicy 2 wynika, że ostatnio wynosił on 5,7%, a 12 lat wcześniej 5,6%. „Nowe” kraje Wspólnoty wydają na obsługę nieruchomości relatywnie mniej: 3,9–4,1%, podczas gdy w „starych” krajach wydatki te wynoszą 5,5–5,7%.

Najwyższy wskaźnik wydatków na obsługę nieruchomości w produkcji globalnej kraju obserwujemy we Francji (7,2%) oraz w Szwecji (6,9%), najniższy zaś na Malcie i na Słowacji (3,0%). Polska w 1995 roku wydatkowała na ten cel 4,3% produkcji globalnej kraju, natomiast po 12 latach, w 2007 roku, 4,2%. Zróżnicowanie wymienionych udziałów świadczy o odmiennym podejściu do obsługi nieruchomości. W części krajów jest to zróżnicowanie zasobów nieruchomości, różnice klimatyczne, tradycje organizacyjne, być może także sposobów kalkulacji tychże nakładów (określanie spożycia, zaliczanie wysokiej akumulacji czy eksport?). Omawiane różnice prezentują dane z tablicy 3 i rysunku 1.

¹ Cypr nie udostępnił informacji.

Tablica 1

Produkcja globalna krajów Unii Europejskiej

Wyszczególnienie	1995		2007	
	Wartość produkcji globalnej (mln euro)	%	Wartość produkcji globalnej (mln euro)	%
A. „Stare” kraje EU (16)	14 221 097	93,8	26 057 189	89,9
B. „Nowe” kraje EU (10)	928 201	6,2	2 919 400	10,1
C. Ogółem EU (26)	15 149 298	100,0	28 976 589	100,0
Dynamika „A”	–	100	–	183
Dynamika „B”	–	100	–	314
Dynamika „C”	–	100	–	192
Wartość produkcji globalnej w krajach „A”	<i>najniższa</i> <i>najwyższa</i>	Luksemburg Niemcy; Francja	Luksemburg Niemcy; Francja	
Wartość produkcji globalnej w krajach „B”	<i>najniższa</i> <i>najwyższa</i>	Łotwa; Malta Czechy; Polska*)	Łotwa; Malta Rumunia; Polska	

*) Rok 2000.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

Tablica 2

Udział usług związanych z nieruchomościami w produkcji globalnej krajów Unii Europejskiej

Wyszczególnienie	1995			2007		
	Produkcja globalna – Dział nieruchomości		Udział w produkcji globalnej kraju (%)	Produkcja globalna – Dział nieruchomości		Udział w produkcji globalnej kraju (%)
	mln euro	%		mln euro	%	
A. „Stare” kraje EU (16)	814 257	95,7	5,7	1 519 580	92,7	5,8
B. „Nowe” kraje EU (10)	36 678	4,3	3,9	119 825	7,3	4,1
C. Ogółem EU (26)	850 935	100,0	5,6	1 639 405	100,0	5,7
Dynamika „A”	–	100	100	–	187	102
Dynamika „B”	–	100	100	–	326	105
Dynamika „C”	–	100	100	–	192	101
Wartość produkcji globalnej w krajach „A”	<i>najniższa</i> <i>najwyższa</i>	Luksemburg Niemcy; Francja	Luksemburg Szwecja; Francja	Luksemburg Niemcy; Francja	Luksemburg Szwecja; Francja	
Wartość produkcji globalnej w krajach „B”	<i>najniższa</i> <i>najwyższa</i>	Malta; Łotwa Polska; Rumunia	Łotwa; Malta Rumunia; Polska	Malta; Łotwa Polska; Rumunia	Malta; Słowacja Estonia; Rumunia	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

Tablica 3

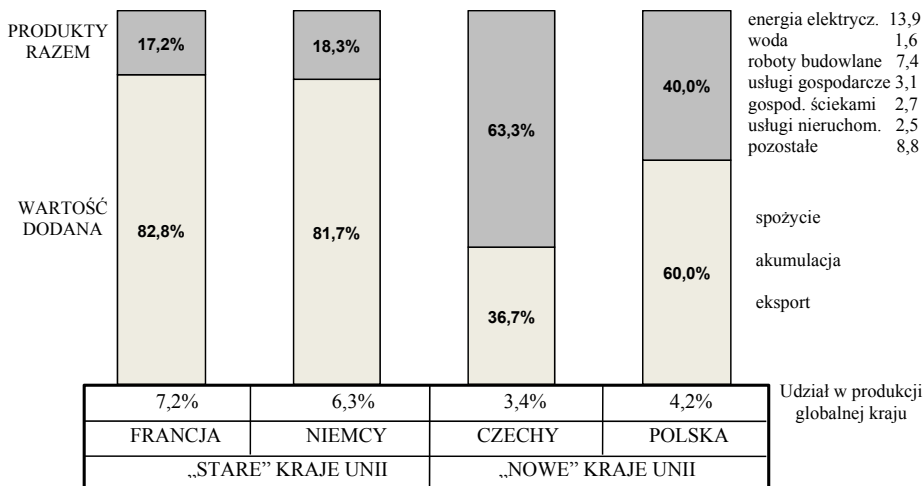
Struktura produkcji globalnej krajów Unii Europejskiej

Wyszczególnienie	Lata	Produkcja globalna kraju = 100, w tym (w %):			
		Zużycie pośrednie	Spożycie	Akumulacja	Eksport
A. „Stare” kraje EU (16)	1995	41,9	36,6	9,6	11,9
	2007	41,8	32,8	8,9	16,5
B. „Nowe” kraje EU (10)	2000	44,4	31,6	9,5	14,5
	2007	43,2	28,3	9,9	18,6
C. Ogółem EU (26)	1995	42,1	36,3	9,6	12,0
	2007	42,0	32,2	9,2	16,6
Wyszczególnienie	Lata	Produkcja globalna usług dotyczących nieruchomości = 100, w tym (w %):			
		Zużycie pośrednie	Spożycie	Akumulacja	Eksport
A. „Stare” kraje EU (16)	1995	30,6	~65,0	~3,7	~0,7
	2007	25,8	64,8	6,0	~3,4
B. „Nowe” kraje EU (10)	1995	20,4	~7,0	–	–
	2007	28,0	29,0	~2,0	–
C. Ogółem EU (26)	1995	30,1	69,0	0,9	–
	2007	25,9	62,2	5,0	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

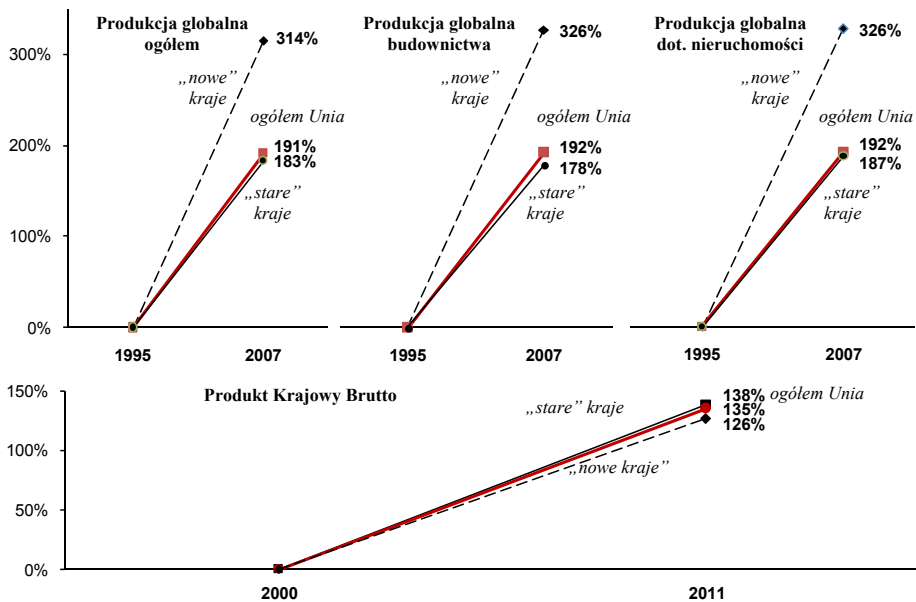
Z porównania opisywanych relacji w okresie 12 lat i pomiędzy 26 krajami wynika potwierdzenie znanej obserwacji Wassily’ego Leontiefa, twórcy metody *input–output*, że kraje o podobnym poziomie gospodarczym charakteryzują się podobnymi współczynnikami macierzy, które także kształtują się podobnie w długim okresie.

Na rysunku 2 zaprezentowano dynamikę produkcji globalnej poszczególnych grup krajów, dynamikę nakładów na obsługę nieruchomości i – dla porównania – dynamikę produkcji budowlanej tychże krajów. Wszystko na tle dynamiki Produktu Krajowego Brutto, który w analizowanym dwunastolecu zwiększał się przeciętnie o 2,3% rocznie w „nowych” krajach Unii, o 3,5% rocznie w „starych” krajach, średnio zaś w całej Unii o 3,2% rocznie. Znacznie większą dynamiką charakteryzowały się natomiast produkcja globalna, usługi nieruchomościowe oraz dynamika produkcji budowlanej. Rosnącym z roku na rok zasobom budowlanym dość dokładnie odpowiadały swoją dynamiką usługi nieruchomościowe.



Rys. 1. Struktura produkcji globalnej dotycząca nieruchomości wybranych krajów Unii Europejskiej w 2007 roku

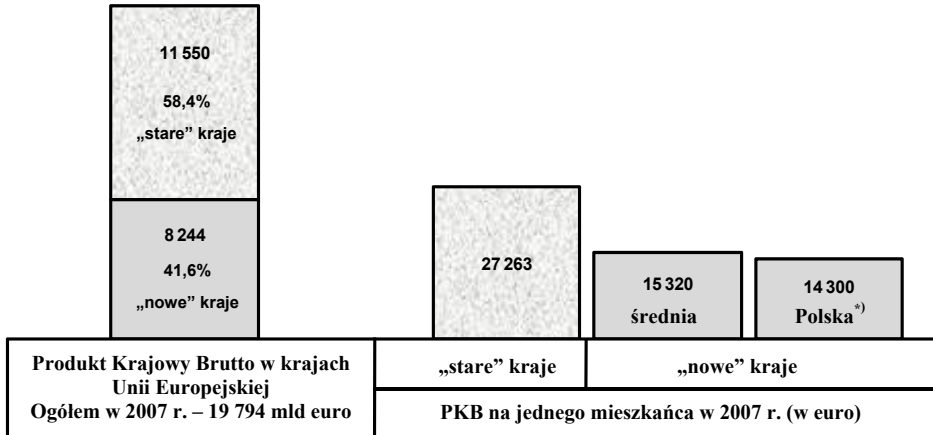
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.



Rys. 2. Dynamika produkcji globalnej ogółem w zakresie budownictwa, dotycząca nieruchomości oraz PKB

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

Udostępnione przez Eurostat dane statystyczne umożliwiają wyprowadzenie wielu wskaźników pomocnych w analizie obsługi nieruchomości. Ta działalność obsługowa dokonuje się na tle rozmiarów PKB, najbardziej syntetycznego miernika rozwoju gospodarczego (rys. 3).



*) Dane z 2009 r.

Rys. 3. Produkt Krajowy Brutto w krajach Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu (2009 r.).

W Unii Europejskiej dominuje 16 krajów „starych” wytwarzających 58,4% europejskiego PKB. Nowi członkowie mieli w 2007 roku 41,6% udziału w całości unijnego PKB. Na jednego mieszkańca w krajach „starych” – przykładowo w 2007 roku – przypada prawie dwa razy więcej wytworzonego PKB niż w „nowych”, słabszych gospodarczo krajach.

Odniesienie wartości produkcji globalnej *real estate* do funkcjonującego zasobu nieruchomości przedstawiono w tablicy 4.

Obsługa całości nieruchomości statystycznie przypadających na 1 km² powierzchni kraju w 2007 roku wymagała w „starych” krajach Unii około 454 tysięcy euro na rok, dla krajów „nowych” wskaźnik ten wynosił 116 tysięcy euro, średnio w całej Unii – 374 tysiące euro na rok.

Na obszarze Unii Europejskiej znajduje się prawie 200 mln mieszkań, to jest około 44 mieszkań na 1 km² (średnio 33 mieszkania w krajach „nowych” i 47 mieszkań w krajach „starych”).

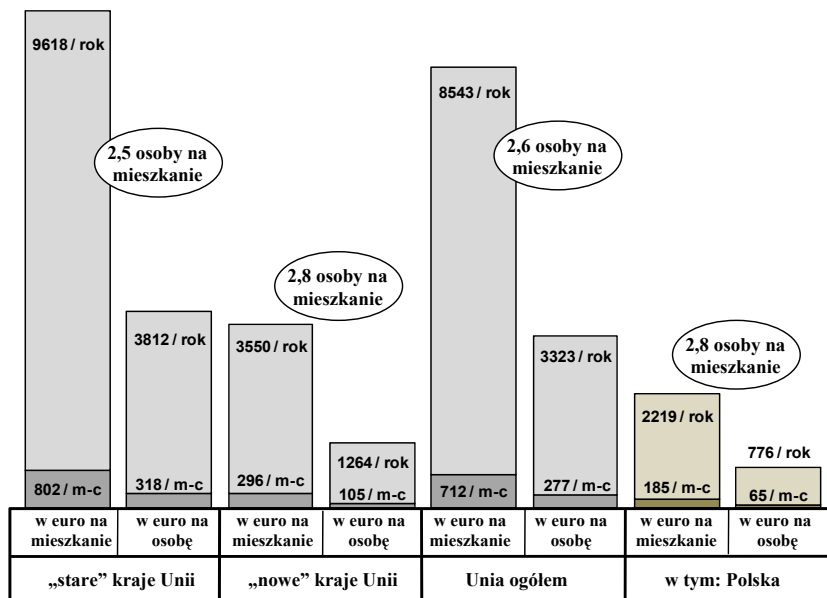
Tablica 4

Obsługa nieruchomości na jednostkę zasobu nieruchomości w 2007 roku

Wyszczególnienie	Wartość produkcji globalnej dotyczącej nieruchomości (mln euro)	Powierzchnia		Mieszkania		
		tys. km ²	tys. euro na 1 km ²	ogółem (tys.)	na 1 km ²	euro/rok/mieszkanie
A. „Stare” kraje EU (16)	1519,5	3347	454,0	157 993	47	9618
B. „Nowe” kraje EU (10)	120,7	1032	117,0	34 004	33	3550
w tym Polska	29,6	312,7	94,7	13 337	43	2219
C. Ogółem EU (26)	1640,2	4380	374,5	191 997	44	8543

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

Na rysunku 4 uszczegółowiono szacunki kosztów usług nieruchomościowych przypadających na mieszkania² porównywalnych grup.



Rys. 4. Produkcja globalna dotycząca nieruchomości w przeliczeniu na mieszkanie i mieszkańca w 2007 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

² Za reprezentanta zasobu nieruchomości przyjęto upraszczająco znaną liczbę mieszkań w poszczególnych krajach Unii. Poza nimi w spożyciu usług nieruchomościowych biorą udział również instytucje niekomercyjne oraz rządowe i samorządowe. Nie wszystkie badane kraje specyfikują swoje pozamieszkańciowe nieruchomości, jest ich jednak znacząco mniej i stanowią 5–10% spożycia *real estate*. Zatem prezentowane w tablicy 4 i na rysunku 4 wskaźniki jednostkowe „na mieszkanie” należy traktować jako zawyżone.

Wartość usług *real estate* na jedno statystyczne mieszkanie unijne wyniosła w 2007 roku (ostatni prezentowany przez Eurostat rok) 8543 euro na rok i wydatek ten wahał się od 9618 euro w „starych” krajach Unii do 3550 euro w „nowych” krajach. W Polsce wskaźnik ten wyrażał się w tym czasie kwotą 2219 euro na rok. Tradycyjnie zwykło się rozliczać koszty eksploatacji mieszkań w skali miesiąca. W takim przypadku miesięczny koszt usług nieruchomościowych dla jednego mieszkania to kwota rzędu 712 euro w skali Unii Europejskiej i w zależności od grupy krajów średnio 802 lub 296 euro.

Przeciętna liczba osób przypadających na jedno mieszkanie wynosiła 2,6 w skali Unii Europejskiej w 2007 roku i podlegała wahaniom od 2,5 osoby w „starych” krajach Unii do 2,8 osoby w „nowych”. To zróżnicowanie zaludnienia sprawia, że ostateczna kwota usług nieruchomościowych w 2007 roku wynosiła w Unii średnio 3323 euro na rok lub 277 euro na miesiąc na jednego mieszkańca. W „starych” krajach unijnych wskaźnik ten wynosił 3812 euro na rok (318 euro na miesiąc), zaś w „nowych” 1264 euro na rok (105 euro na miesiąc) na jedną osobę.

W Polsce w tym czasie, gdy zaludnienie mieszkań wynosiło przeciętnie 2,8 osoby, wartość usług nieruchomościowych kształtowała się na poziomie 2219 euro na rok, to jest 185 euro na miesiąc na jednostkowe mieszkanie, a w przeliczeniu na jednego mieszkańca około 65 euro miesięcznie. Przyjmując umowny kurs euro na poziomie 4 zł, oznacza to, że koszty obsługi nieruchomościowej jednego Polaka osiągnęły w skali miesiąca w 2007 roku kwotę 260 zł³.

T a b l i c a 5

Działy: „Budownictwo” i „Obsługa nieruchomości” w 2007 roku

Wyszczególnienie	Budownictwo		Obsługa nieruchomości		Razem	
	mln euro	udział w produkcji globalnej	mln euro	udział w produkcji globalnej	mln euro	udział w produkcji globalnej
A. „Stare” kraje EU (16)	1703,6	6,5%	1519,5	5,8%	3223,1	12,3%
B. „Nowe” kraje EU (10)	212,5	7,3%	120,7	4,1%	333,2	11,4%
C. Ogółem EU (26)	1916,1	6,6%	1640,2	5,7%	3556,3	12,3%
Na jednostkę budownictwa przypadało usług nieruchomościowych			średnio 0,86 euro 0,36 euro – 1,51 euro Słowenia – Niemcy			

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

Określając pozycję *real estate* na rynku europejskim, trzeba wyróżnić bliskie związki tego działu z budownictwem (*construction*). Wszak w wyniku działalności budowlano-montażowej powstają nowe nieruchomości, które po wejściu do użytku wymagają ponoszenia nakładów na ich eksploatację.

³ W badaniach autora w 2000 roku wskaźnik ten wynosił 168 zł (z artykułu w „Świecie Nieruchomości” 2006, nr 57/58, s. 26).

Z analizy tablic przepływów międzygałęziowych 26 krajów Unii Europejskiej wyłania się następujący obraz wzajemnych relacji obu porównywanych działów w roku 2007 (tabl. 5). Pełne podobieństwo dynamiki produkcji obu porównywanych działów w okresie minionych 12 lat widać także na przedstawionym wcześniej rysunku 2.

3. Zakończenie

Analiza tablic przepływów międzygałęziowych 26 krajów Unii Europejskiej, dzięki znacznej dezagregacji danych macierzy, oraz dwunastoletni okres obserwacji pozwoliły pogłębić i ugruntować naszą wiedzę o pozycji ekonomicznej działu *real estate* w gospodarce badanych krajów. Pomimo pewnych usterek i luk badanego materiału otrzymano obraz w miarę wiarygodny, pogłębiony i aktualny.

Dział *real estate* jawi się w badanym materiale statystycznym jako znaczący, reprezentujący 5,7% udziału w łącznej wartości produkcji globalnej krajów Unii, ustabilizowany w czasie. Kooperuje on ze wszystkimi pozostałymi działami tablicy narodowej.

Obsługa nieruchomości systematycznie towarzyszy działowi „budownictwo”, z którym razem stanowi 1/8 produkcji globalnej każdego kraju.

Analiza ukazała różnice w skali i strukturach produkcji globalnej pomiędzy „starymi” i „nowymi” krajami Unii Europejskiej. 15 państw „nowych”, o stosunkowo krótkim stażu w Unii, odstaje znacznie od parametrów krajów „starych”. Stało się widoczne, że w krajach młodszych stażem, nie w pełni jeszcze rozwiniętych, obsługa nieruchomości przebiega na niższym poziomie.

Głównym odbiorcą usług nieruchomościowych jest mieszkalnictwo, częściowo także obiekty niemieszkalne. Wskaźnik (umowny) na jedno statystyczne mieszkanie w skali miesięcznej odpowiada aktualnej rzeczywistości i w 2007 roku (ostatni rok badań) wynosił od 105 do 318 euro na osobę.

Gospodarka Polski – przy gorszych parametrach kwestii mieszkaniowej – wydatkowała na obsługę całego swojego zasobu nieruchomości kwotę około 260 zł (65 euro) miesięcznie na obywatela, przy podobnej do pozostałych krajów dynamice nakładów.

Bibliografia

1. Eurostat. 2011. Międzynarodowe tablice przepływów międzygałęziowych 26 państw należących do Unii Europejskiej z lat 1995–2007.

Property services in the economies of EU Member States

S u m m a r y: Services related to the world pool of properties constitute a significant sector of the national economy of each country. It is recorded in a separate row and column of national input-output tables. Thanks to Eurostat, we have access to tables of 26 EU Member States in the English language, presenting figures from years 1995–2007. The analysis of input-output tables of the 26 EU states made us deepen and reinforce our knowledge about the position of the real property sector in the economies of the analysed countries. Despite certain deficiencies and gaps of the studied material, the obtained picture is quite reliable, detailed and up to date. Based on the studied statistical materials, the real property sector seems significant, representing 5.7% share of the total value of the EU states' total output, and stable in time. It cooperates with all other sectors included in national tables.

Property services are usually accompanied by the construction sector. Together they constitute 1/8 of each state's total output. The main 'users' of property services is the housing industry and, to some extent, non-residential buildings. The symbolic indicator per 1 statistical flat per month represents the actual situation, and in 2007 (the last year of the studies) it was equal to 105–318 euro per person. The Polish economy—with worse parameters related to housing—expended around 260 zlotys (65 euro) on services related to its pool of properties, with similar level of capital investment as compared to other states.

K e y w o r d s: a pool of properties, input-output analysis, construction industry, property services, housing industry

ANNA KARAS^{*}

Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa

Słowa kluczowe: innowacje, działalność innowacyjna, potencjał innowacyjny, rozwój pracowników

Streszczenie: Przedsiębiorstwa, dążąc do własnego rozwoju, muszą pracować nad swoim potencjałem innowacyjnym. W działalności innowacyjnej ten potencjał obejmuje możliwości i zdolności innowacyjne wykorzystywane w tworzeniu, wprowadzaniu oraz zarządzaniu innowacjami. Jednym z elementów potencjału innowacyjnego są zasoby wewnętrzne firmy, w których kapitał ludzki odgrywa niepodważalną i istotną rolę. Odpowiednie zarządzanie tym kapitałem daje możliwości podnoszenia własnej konkurencyjności oraz większej zdolności innowacyjnej. Ponieważ jednym z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, która odpowiednio ukierunkowana może być podstawą tworzenia innowacji, celem tego artykułu jest ukazanie znaczenia rozwoju pracowników stanowiących podstawę innowacyjności przedsiębiorstw. Pierwsza część artykułu prezentuje główne pojęcia z zakresu innowacji i innowacyjności, przedstawia elementy potencjału innowacyjnego oraz źródła innowacji w przedsiębiorstwie. Druga część obejmuje prezentację wyników badań empirycznych dotyczących rozwoju potencjału pracy pracowników rozpatrywanych w kontekście zwiększenia innowacyjności analizowanych przedsiębiorstw. W tej części omówiono m.in., jak przedsiębiorstwa oceniają swój potencjał wiedzy, w jaki sposób pracownicy rozwijają swoje kwalifikacje oraz czy rozwój pracowników jest odpowiednio nagradzany. Przedsiębiorstwa tym samym powinny właściwie wykorzystywać proces organizacyjnego uczenia się, na który składa się wypracowanie, rozwijanie i odnawianie kompetencji przedsiębiorstwa. Celem każdego przedsiębiorstwa powinno być analizowanie i dokonywanie oceny, czy posiadane zasoby, zdolności i kompetencje stanowią potencjał przyczyniający się do tworzenia innowacji oraz wartości dodanej mimo zmieniającego się otoczenia organizacji.

^{*} mgr Anna Karaś – asystent, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 563, e-mail: amikrut@mwse.edu.pl.

1. Uwagi wstępne

Wraz ze wzrostem gospodarczym i rozwojem społecznym przedsiębiorstwa, jako systemy otwarte, prowadząc swoją działalność, muszą dostosować się do tych zmian. Każda zmiana może być rozpatrywana dwojako: jako szansa lub zagrożenie. W zależności od czasu i stopnia reakcji na zmienność otoczenia poszczególne przedsiębiorstwa mogą wykorzystać tę sytuację jako dobry czas dla własnego rozwoju oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, która odpowiednio ukierunkowana stanowi podstawę tworzenia innowacji. Tym samym celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczenia rozwoju pracowników tworzących podstawę innowacyjności przedsiębiorstw.

To właśnie innowacje, spośród wielu czynników rozwoju przedsiębiorstwa, stały się zasadniczą jego determinantą. Teza ta jest powszechnie akceptowana, zwłaszcza przez teoretyków i polityków, co wyraża się w różnych opracowaniach teoretycznych i dokumentach o strategicznym charakterze, takich jak strategia li-zbońska. Dlatego wśród wielu badaczy zajmujących się tą problematyką istnieje zgoda co do postrzegania innowacji jako ważnego kryterium sprawności systemów gospodarczych, głównie przedsiębiorstw. W tym kontekście innowacje utożsamia się zarówno ze zdolnością innowacyjną (innowacyjnością), jak i działalnością innowacyjną. Takie podejście do innowacji pozwala lepiej ująć i zrozumieć znaczenie potencjału pracy pracowników w podnoszeniu poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa.

W dalszej części artykułu przedstawiono dyskusję wokół podstawowych pojęć z zakresu innowacji i innowacyjności oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących rozwoju potencjału pracy pracowników rozpatrywane w kontekście zwiększenia innowacyjności analizowanych przedsiębiorstw.

2. Istota i elementy systemu innowacyjności

Jednym z ważnych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność, będąca wynikiem odpowiednio wykorzystanej wiedzy. Jak należy zatem rozumieć termin „innowacja”? Słowo to pochodzi od łacińskiego *innovatio* (odnowienie) lub *innovare* (odnawiać, odświeżać, zmieniać) (1, s. 547). W literaturze można znaleźć wiele definicji innowacji. Klasyczne ujęcie Josepha Schumpetera odnosi to pojęcie do takich przypadków jak (2, s. 12):

- wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- wprowadzenie nowej metody produkcji, jeszcze niewypróbowanej praktycznie w danej sekcji przemysłu;

- otwarcie nowego rynku, to jest rynku, na którym dany rodzaj przemysłu danego kraju nie był uprzednio wprowadzony bez względu na to, czy rynek ten istniał wcześniej czy nie;
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, i to niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie monopolu bądź jego złamanie.

Innowacja oznaczała tym samym dla J. Schumpetera wprowadzenie do praktyki nowego rozwiązania, przede wszystkim nowego rozwiązania technicznego, pochodzącego z przemysłu i oddziałującego na gospodarkę (3, s. 12). Z kolei Andrzej Pomykański podaje definicję innowacji jako wszelkich procesów badań i rozwoju zmierzających do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w zakresie techniki, technologii i organizacji (4, s. 25).

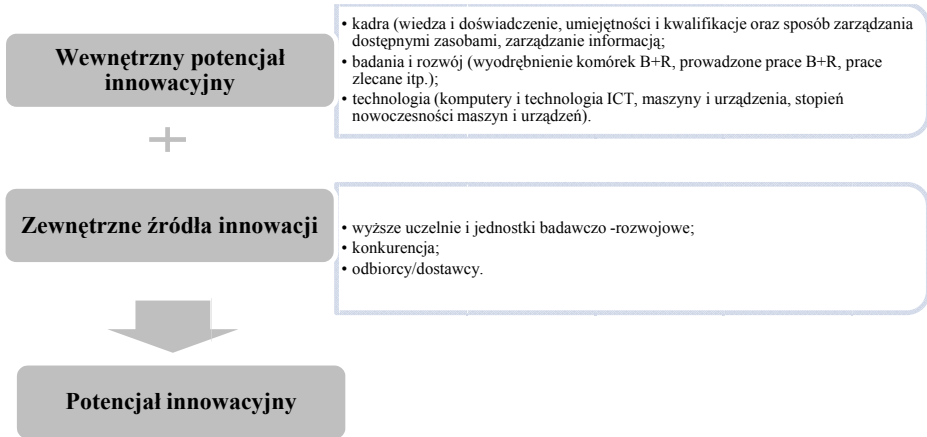
Jednak najpełniej definiuje to pojęcie *Podręcznik Oslo*, traktując innowację jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu albo usługi) bądź procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem (5, s. 48). Według tej definicji przyjęto, że innowację stanowi produkt, metoda marketingowa lub organizacyjna, które są nowe bądź też znacząco udoskonalone. Tym samym do innowacji zalicza się produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, jak również te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów.

Sumując powyższe wywody, można stwierdzić, że innowacja to wszelka, z założenia korzystna, zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji bądź poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione. Ma ona charakter ewoluującego poprawiania rzeczy istniejących, ocenianego pozytywnie w świetle kryteriów danej organizacji (6, s. 64).

Kolejnym ważnym pojęciem jest pojęcie innowacyjności, postrzeganej jako proces, którego wynikiem jest innowacja. Nieznany wcześniej produkt danego przedsiębiorstwa jest wynikiem jego innowacyjności. Jeżeli zostanie wdrożony w praktyce, stanie się innowacją. Innowacyjność jest więc zdolnością zastosowania aktu kreatywności nowych idei bądź wynalazków, czego wynikiem jest innowacja (7, s. 17).

Do prowadzenia działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa wykorzystują swój potencjał rozumiany jako zasób możliwości, zdolności innowacyjnych w tworzeniu, wprowadzaniu oraz zarządzaniu innowacjami. Jednym z elementów potencjału innowacyjnego są zasoby wewnętrzne firmy, natomiast drugim są możliwości (umiejętności, kompetencje) wykorzystania tych zasobów. Lidia Białoń rozumie potencjał innowacyjny jako zbiór wzajemnie powiązanych elementów zasobów, który za sprawą wykonywanej pracy zostanie przekształcony w nowy stan rzeczy – dzięki możliwościom konkretnych środków i sił tworzenia nowych wartości. Jest to suma potencjałów nauki, techniki i gospodarki (8, s. 65). Z kolei Aleksander Żołnierski definiuje

potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jako wynik powiązania wewnętrznego potencjału innowacyjnego z zewnętrznymi źródłami innowacji (rys. 1).

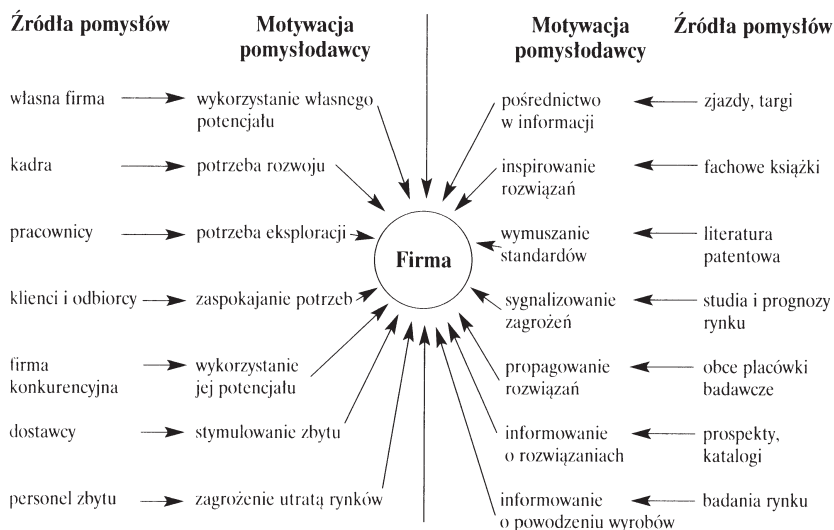


Rys. 1. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (9, s. 44).

Co zatem może stanowić źródło innowacji? Józef Penc wyodrębnił źródła informacji wykorzystywane w procesie tworzenia innowacji w przedsiębiorstwie (rys. 2). Stosując ogólny podział, źródła innowacji można podzielić na wewnętrzne (obejmujące pomysły pochodzące od pracowników wszystkich szczebli i działów lub będące rezultatem prowadzonych prac badawczo-rozwojowych) oraz zewnętrzne (pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa, czyli np. od klientów, dostawców, konkurencyjnych przedsiębiorstw czy też ośrodków naukowo-badawczych).

Ponieważ jedną z podstawowych przyczyn wprowadzania organizacji jest konieczność osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, tworzenie zasobu kluczowych kompetencji, w których skład powinna wchodzić zdolność do systematycznego i permanentnego wprowadzania innowacji, pozwala osiągnąć organizacji przewagę w długim okresie (11, s. 44).



Rysunek 2. Źródła informacji dla procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie

Źródło: 10, s. 158.

3. Wyniki badań empirycznych

Rola kapitału ludzkiego w prowadzeniu działalności innowacyjnej jest niepodważalna i stanowi istotny element potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Odpowiednie zarządzanie tym kapitałem daje możliwości podnoszenia własnej konkurencyjności oraz większej zdolności innowacyjnej. Przykłady praktyk związanych z zarządzaniem wiedzą, ukierunkowanych na poprawę przepływu i wykorzystania informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, podaje m.in. *Podręcznik Oslo*. Należą do nich (5, s. 91):

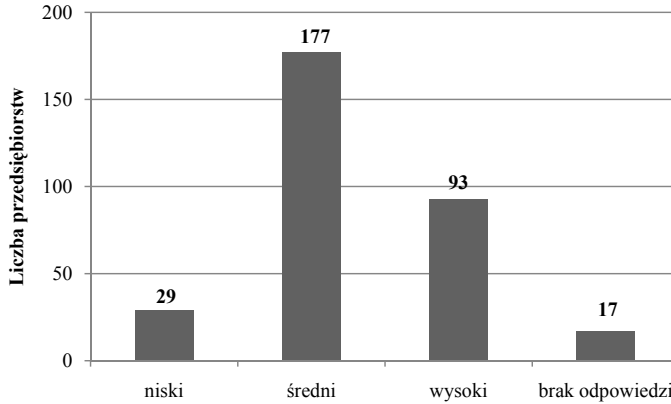
- bazy danych „najlepszych praktyk postępowania” pracowników;
- regularne programy edukacyjne lub szkoleniowe;
- nieformalne i formalne zespoły robocze sprzyjające wzajemnej komunikacji i interakjom pracowników;
- integracja działań, która sprzyja interakcjom między pracownikami z różnych obszarów, np. inżynierów i pracowników produkcji.

Poniższe wyniki badań prezentują, w jaki sposób przedsiębiorstwa budują swój potencjał innowacyjny, opierając się na rozwoju pracowników, oraz jak oceniają swoje zasoby ludzkie w tym kontekście.

Na innowacyjność przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników, wśród których można wymienić bazy wiedzy będące własnością danego przedsiębiorstwa, umiejętności pracowników i otrzymane wykształcenie wyższe.

Wśród 316 badanych przedsiębiorstw poziom wykształcenia oceniono jako średni. Około 60% badanych (177 firm) podało, że w znacznej większości zatrudnia pracow-

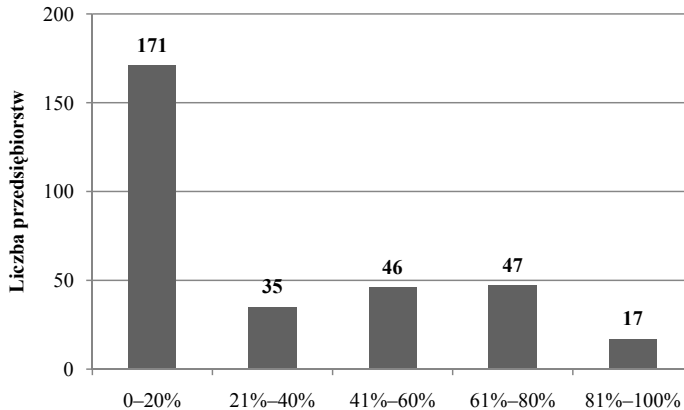
ników ze średnim wykształceniem oraz wykształceniem średnim zawodowym. Tylko 1/3 badanych (93 firmy) ocenia poziom wykształcenia jako wysoki. W opinii 9% przedsiębiorstw (29 firm) poziom wykształcenia pracowników jest niski, natomiast 5% badanych (17 firm) nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie (zob. rys. 3).



Rys. 3. Poziom wykształcenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny stopnia znajomości języka obcego używanego w krajach Unii Europejskiej przez zatrudnianych pracowników. Poniższy rysunek (rys. 4) przedstawia szczegółowe dane.



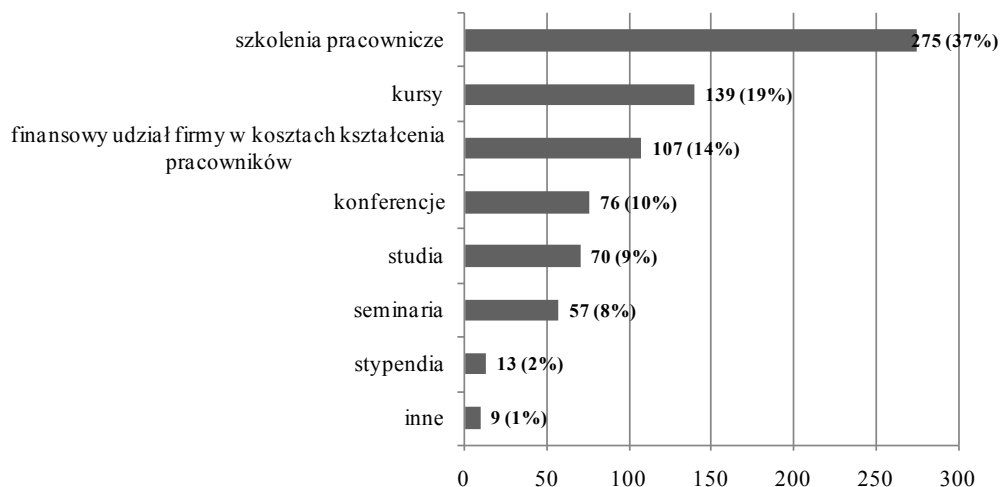
Rys. 4. Odsetek pracowników posługujących się językiem obcym

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak pokazują dane, w większości przedsiębiorstw (171 firm) tylko 1/5 zatrudnianych pracowników posługuje się językiem obcym. Znacznie mniejszą grupę sta-

nowią te firmy, których pracownicy w większości wykazują się dobrą znajomością języka obcego. Spośród 316 firm tylko 17 przedsiębiorstw wskazało, że ponad 80% zatrudnionych to pracownicy posługujący się językami używanymi w Unii Europejskiej. Tym samym można stwierdzić, że odsetek pracowników znających języki obce jest bardzo niski. Znajomość języków obcych nie jest zjawiskiem powszechnym, jednak tego rodzaju bariera jest stopniowo pokonywana przez młodych pracowników.

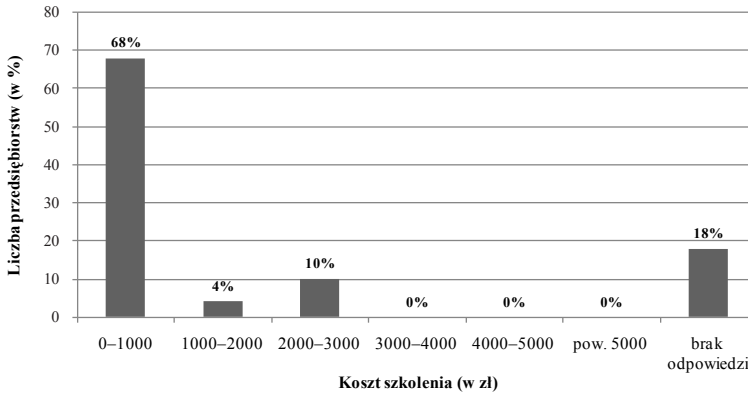
Jak zatem przedsiębiorcy inwestują we własny kapitał ludzki? Najczęściej wybraną formą są szkolenia pracownicze – blisko 40% przedsiębiorstw stosuje tego rodzaju inwestycję. Z kolei 19% firm rozwój swoich pracowników opiera na uczestniczeniu w różnego rodzaju kursach. Finansowy udział w kosztach kształcenia stosuje 14% przedsiębiorstw. Konferencje, studia i seminaria to formy rozwoju stosowane przez około 1/10 firm. Tylko 2% badanych (13 firm) wysyła swoich pracowników na stypendia (zob. rys. 5).



Rys. 5. Formy inwestycji w kapitał ludzki stosowane w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szkolenia pełnią ważną rolę w rozwoju pracowników, a tym samym przedsiębiorstwa. Wysokie nakłady na szkolenia umożliwiają rozwój pracowników, wykorzystanie bardziej efektywnych metod szkoleniowych, zatrudnienie kadry szkoleniowej o wysokim poziomie kompetencji, pozwalają też na wydłużenie czasu szkoleń. To, jak kształtował się koszt szkoleń ponoszony przez badane firmy w 2010 roku, pokazuje rysunek 6. Około 70% przedsiębiorstw przeznaczyło na szkolenia kwotę w wysokości nieprzekraczającej 1000 zł. W grupie firm, które przeznaczyły na szkolenia pracownika od 1000 do 2000 zł, znajduje się tylko 4% przedsiębiorstw.



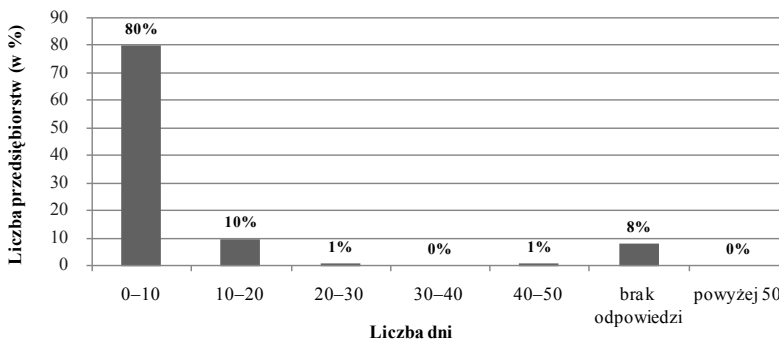
Rys. 6. Przeciętny koszt szkoleń przypadający na jednego pracownika w firmie w 2010 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jeżeli przyjmiemy, że nakłady na szkolenia powinny przekraczać kwotę 1000 zł rocznie na jednego pracownika (12, s. 251), to z zaprezentowanych danych wynika, iż tylko 14% przedsiębiorstw inwestuje w szkolenia pracownicze, przekraczając tę kwotę.

Liczba dni szkoleniowych przypadających na pracownika jest parametrem charakteryzującym poziom dojrzałości systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Jako poziom wzorcowy przyjmuje się liczbę 12 dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika w ciągu roku (12, s. 253).

Z przeprowadzonych badań wynika zatem, że największą grupę (80%) stanowią przedsiębiorstwa, które na szkolenia pracowników przeznaczają przeciętnie nie więcej niż 10 dni szkoleniowych w ciągu roku. Na czas szkolenia mieszczący się w przedziale od 10 do 20 dni wskazało 10% firm. Tylko w przypadku 2% przedsiębiorstw szkolenie pracowników trwało dłużej niż 20 dni w ciągu roku (zob. rys.7).



Rys. 7. Przeciętna liczba dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istotną kwestią w rozwoju pracownika jest poszerzanie jego kwalifikacji. Rysunek 8 szereguje działania wpływające na rozwój potencjału kwalifikacyjnego pracowników, które są najczęściej wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach.

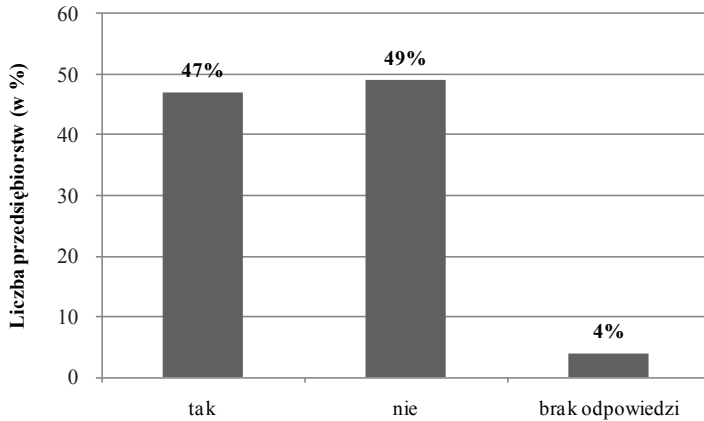


Rys. 8. Wzbogacanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istotnym działaniem w przypadku 15% firm było rozszerzenie zakresu zadań pracowników. Zarządzanie przez cele i wyniki wybrało 12% przedsiębiorstw. Metodę wartościowania stanowisk pracy wskazała 1/10 badanych organizacji. Z kolei około 10% firm zastosowało tworzenie ścieżki kariery zawodowej, metodę wzbogacania treści pracy oraz pracę w zespołach zadaniowych lub uczestniczenie w pracach projektowych. Na elastyczne formy organizacji czasu pracy wskazało tylko 6% przedsiębiorstw. Najmniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które jako formę rozwoju kwalifikacji pracowników stosują coaching, mentoring lub zarządzanie partycypacyjne.

Ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój pracowników jest również stosowanie premii. Czy faktycznie większość przedsiębiorstw motywuje w ten sposób swoich pracowników, dbając o ich rozwój, oraz korzysta z takiej formy nagradzania działań zmierzających do poszerzania własnej wiedzy i umiejętności, a tym samym potencjału innowacyjnego? Odpowiedź na to pytanie prezentuje rysunek 9.

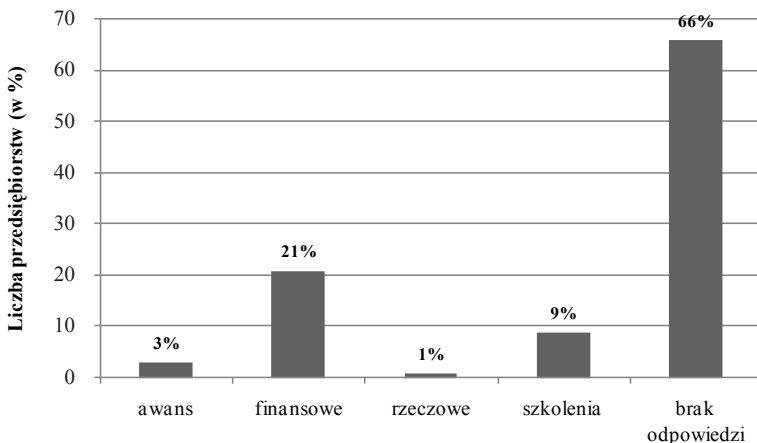


Rysunek 9. Premiowanie pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Premia jako jeden z głównych motywatorów jest stosowana przez 47% analizowanych przedsiębiorstw. Pozostała część badanych, która udzieliła odpowiedzi na pytanie dotyczące premiowania pracowników, odpowiedziała negatywnie. Wśród firm stosujących premie wymienianymi formami premiowania były premie finansowe, szkolenia, awanse oraz premie rzeczowe.

Najczęściej przedsiębiorstwa stosują premie finansowe (21% firm wskazało taki rodzaj premiowania), szkolenia (około 10%) oraz awans (w przypadku 3% przedsiębiorstw). Tylko 1% pracodawców wskazał stosowanie premii w formie rzeczowej (rys. 10).



Rys. 10. Forma premiowania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Reasumując, w wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że główną formą rozwoju kapitału ludzkiego są szkolenia trwające średnio 10 dni w ciągu roku, na które przedsiębiorstwo przeznaczają około 1000 zł. Drugą formą najczęściej wykorzystywaną przez pracodawców są wszelkiego rodzaju kursy. Kolejną ważną kwestią jest wzbogacanie potencjału kwalifikacyjnego swoich pracowników. Do najczęstszych form wzbogacania tego kapitału należą: poszerzenie zakresu zadań, metoda zarządzania przez cele i wyniki, wartościowanie pracy, wpływające na postawę innowacyjną zespoły zadaniowe oraz udział w pracach projektowych. Czy zatem przedsiębiorstwa w pełni wykorzystują potencjał własnych pracowników w budowaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa? To pytanie stanowi punkt wyjścia do zbadania siły związku pomiędzy potencjałem wiedzy pracowników a konkretnym produktem przedsiębiorstwa, jakim jest innowacja.

4. Zakończenie

Posiadane kompetencje kadry tworzą jeden z podstawowych elementów potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Ten potencjał, odpowiednio wykorzystany, może być podstawą działalności innowacyjnej danej firmy. Przedsiębiorstwa, budując przewagę konkurencyjną, powinny w umiejętny sposób zarządzać własnymi zasobami, szczególnie zasobami ludzkimi, stanowiącymi najważniejszy czynnik potencjału innowacyjnego.

Zarządzanie kompetencjami nie jest łatwe, ponieważ jako złożone wzorce zachowań organizacyjnych pozwalają one łączyć w odpowiedni sposób zasoby, procesy i umiejętności. Rozwój tych kompetencji przebiega w różny sposób i jest bardzo skomplikowanym procesem, począwszy od podstawowej formy rozwoju pracowników, jaką są szkolenia, a skończywszy na możliwości partycypacji pracowniczej w organizacji. Jeżeli przedsiębiorstwa w sposób ciągły nie będą rozwijać kompetencji oraz zasobów, zwłaszcza niematerialnych, to w dobie wciąż zmieniającego się otoczenia trudno będzie im osiągnąć oraz utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

W związku z tym kompetencje przedsiębiorstwa należy wypracowywać, rozwijać i odnawiać, co z kolei buduje proces organizacyjnego uczenia się. Celem każdego przedsiębiorstwa powinno być analizowanie i dokonywanie oceny, czy posiadane zasoby, zdolności i kompetencje stanowią potencjał przyczyniający się do tworzenia innowacji oraz wartości dodanej mimo zmieniającego się otoczenia organizacji. To ostatecznie od jednostek i zespołów zdolnych do robienia użytku z posiadanego zasobu wiedzy i dysponujących określonym kapitałem intelektualnym zależy innowacyjność przedsiębiorstw i gospodarek.

Bibliografia

1. K opaliński W., *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006. ISBN 83-7399-170-0.
2. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, za: W. Janasz, K. Kozioł-Nadolan, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1939-7.
3. Janasz W., Kozioł-Nadolan K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1939-7.
4. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001. ISBN 97-883-0113-480-8.
5. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, publikacja OECD i Eurostatu, wyd. 3, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008. ISBN 978-83-61100-13-3.
6. Kozioł L., *System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1(12).
7. *Innowacje i wiedza, Biuletyn Informacyjny* (3/2006), Centrum Innowacji i Wiedzy Innowacyjnej Południowej Wielkopolski w Ostrowie Wielkopolskim, Ostrów Wielkopolski 2006, za: L. Kozioł, *System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1(12).
8. Białoń L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7488-153-1.
9. Żołąnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005. ISBN 83-60009-07-4.
10. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999. ISBN 83-85428-47-X.
11. Kalinowski T.B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a system zarządzania jakością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7526-702-0.
12. Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009. ISBN 978-83-255-0237-9.

Staff development as a basis for innovation of companies

S u m m a r y: In order to develop, companies must work on their own innovative potential, which comprises innovative possibilities and capabilities used in the creation, implementation and management of innovations. Elements of innovative potential include company's internal resources, where human capital plays a crucial role. Proper management of this capital provides the possibility to improve the company's competitiveness and innovative capacity. Knowledge is one of the most important factors deciding about competitiveness and development of companies, which, if properly managed, constitutes the basis for the creation of innovation. The purpose of this article is to demonstrate the importance of staff development as a key element of innovation. The first part of the article presents basic concepts related to innovation and innovativeness, elements of innovative potential and sources of innovation in a company. The second part comprises results of the empirical study on development of employees' working potential, analysed in the context of increased innovativeness of the investigated companies. The contents of this section include answers to questions of how companies assess their own knowledge potential, how employees develop their skills, and whether they are properly rewarded for their development?

Companies should make effective use of the organizational learning process, which includes development as well as broadening and renewal of their competencies. They should analyze and assess whether their resources, capabilities and competencies form a potential that contributes to creation of innovation and value added despite changing conditions.

Key words: innovations, innovative activity, innovative potential, staff development

LESZEK KOZIÓŁ*

Typologia czynników motywujących do podróżowania

Słowa kluczowe: motywacja turystyczna, destynacja, czynniki higieny, demotywatory

Streszczenie: W artykule przedstawiono dyskusję wokół podstawowych pojęć z zakresu motywacji turystycznej i teorii czynników motywujących do podróżowania. Zaprezentowano nowe ich ujęcie w postaci koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej. W tej koncepcji wyróżniono trzy grupy czynników: 1) motywatory, które gdy występują, wywołują chęć, skłonność do podjęcia aktywności turystycznej; 2) czynniki higieny – gdy nie występują, wywołują niechęć do uczestnictwa w turystyce; 3) demotywatory – gdy się pojawiają, powodują negatywne nastawienie do aktywności turystycznej. Sektory ich oddziaływania na atrakcyjność turystyczną destynacji (obszaru recepcji turystycznej) różnią się diametralnie, chociaż występują one równocześnie w regionie turystycznym (destynacji). Dlatego też koncepcja ta stanowi dyrektywę metodologiczną, sugerującą rozszerzenie pola analizy prowadzonych badań na czynniki motywacji turystycznej, mające charakter destymulant badanego zjawiska.

1. Uwagi wstępne

W licznej już i rozległej literaturze przyjmuje się tezę, że żadne działanie (zachowanie się człowieka) nie jest możliwe bez właściwej motywacji, dlatego też często stanowi ona podstawę, punkt wyjścia do badań nad zachowaniem się konsumentów na rynku (1, s. 11–16).

Zrozumienie motywacji konsumenta-turysty, zwłaszcza motywacji turystycznej¹, która w rezultacie prowadzi do zakupu produktu turystycznego, jest zasadniczą prze-

* prof. dr hab. Leszek Kozioł – kierownik Katedry Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: kozioll@interia.pl.

¹ W licznych badaniach i opracowaniach z zakresu turystyki i rekreacji pojęcie ‘motywacja aktywności turystycznej’ w swej istocie pojmowane jest podobnie, lecz określane w nieco odmienny sposób. Przykładowo, w pracach autorów zagranicznych często używa się pojęcia ‘motywacja turystyczna’ (*tourist motivation, tourism motivation*) (zob. 2, s. 43; 3). Podobny termin można znaleźć u Ryszarda Wi-

słanką konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego, jak również ważną determinantą kształtowania atrakcyjności turystycznej destynacji, tj. obszaru recepcji turystycznej (ORT)². Na wysoce konkurencyjnym rynku turystycznym, mocno nasyconym różnorodnymi produktami turystycznymi, nieodzowna jest więc pogłębiona analiza czynników motywacji turystycznej, m.in. po to, by zaoferować produkt odpowiadający potrzebom, oczekiwaniom, pragnieniom konsumentów (turystów), powiązanych z ich motywacją.

Przyjmując, że kluczową komponentą licznych teorii motywacyjnych są potrzeby (teoria potrzeb), należy stwierdzić, iż turystyka może być formą zaspokojenia potrzeb człowieka, podobnie jak wiele innych dziedzin ludzkiej aktywności (4, s. 47); może również potrzeby te zaspokajać bezpośrednio (5, s. 196–197).

Teoretyczną podstawę do traktowania turystyki jako aktywności (aktywności turystycznej), w której człowiek zaspokaja swoje podstawowe potrzeby i potrzeby wyższego rzędu, np. samorealizacji, stanowi koncepcja Abrahama Maslowa³. Koncepcja ta jest stale rozbudowywana i poszerzana, a jego teoria potrzeb posłużyła teoretykom turystyki jako źródło klasyfikacji motywów podróży czy, szerzej, czynników motywacji turystycznej determinujących popyt turystyczny. Kwestie te przedstawiono szerzej w następnej części artykułu.

Diagnostując czynniki motywacji, warto przytoczyć niektóre przynajmniej definicje motywacji, często powtarzane w licznej już i rozległej literaturze, ważne z punktu widzenia planowanych badań. Otóż Michael Armstrong wskazuje, że motywacja zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowali się w określony sposób (6, s. 210). W pewnej mierze podobną definicję podaje Falko Rheinberg, pisząc, że jest to „aktywizujące ukierunkowanie aktualnego aktu życiowego na pozytywnie oceniany stan docelowy” (7, s. 18). Ta skądinąd zwięzła definicja wymaga dodatkowych wyjaśnień. Otóż określenia „aktywizujące ukierunkowanie” czy też „pozytywnie oceniany stan docelowy” trzeba rozpatrzyć w wielu znaczeniach. Dla przykładu można podać, że motywacja to różne stany i zachowania, jak: chcenie, usiłowanie, pragnienie dążenia do czegoś; może ona również oznaczać: unikanie, wzdraganie się, niechęć, obawę przed niepożądanymi zdarzeniami, przeżyciami. Stąd, zdaniem autora, motywacja unikania czegoś różni się pod wieloma względami od motywacji

niarskiego i Janusza Zdebskiego (4, s. 52). Inni autorzy dzieł wykorzystanych w artykule posługują się pojęciami: ‘motywy wyjazdów turystycznych’ (K. Przeclawski), ‘motywacja podróży turystycznych’ (W. Gaworecki), ‘motywy uczestnictwa w turystyce’ (V.T.C. Middleton), ‘czynniki motywujące do podróży’ (R.W. McIntosh, Ch.R. Goeldner), ‘motywacja aktywności turystycznej’ (R. Winiarski, J. Zdebski) itp. W dalszych analizach pojęcia te potraktowano jako bliskoznaczne.

² Wśród wybranych ważniejszych czynników zachowania konsumenta na rynku wymienia się: motywację, kulturę, wiek i płeć, pozycję społeczną, styl życia, okres (stopień) życia rodzinnego, opinie grup społecznych (por. 2, s. 41).

³ Dla przykładu można podać szeroko zakrojone badania nad motywacją turystyczną przeprowadzone w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, które jednoznacznie potwierdziły ów związek. W szczególności wskazano silne powiązania między hierarchią potrzeb a motywacją podróży, a nawet zauważono tę relację w przypadku jej namiastki, tj. motywacji studiowania literatury podróżniczej.

dążenia do czegoś. Stwierdzenie to jest szczególnie ważne i wciąż aktualne w motywacji turystycznej.

Najczęściej termin ‘motywacja’ określa się jako mechanizm ludzkiego działania, a dokładniej mechanizmy odpowiedzialne za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania (8, s. 427). Jedno z pytań, na które – zdaniem Wiesława Łukaszewskiego – powinno się znaleźć odpowiedź, brzmi: co decyduje o wyborze formy i kierunku zachowania? W przypadku turystycznych zachowań ludzi będą to przyczyny, dla których decydują się oni podjąć taką aktywność.

John L. Crompton w swych badaniach podkreślił, że ważny jest opis tego, kto, kiedy i gdzie podróżuje oraz jaka jest struktura demograficzno-społeczna turystów, lecz w badaniach zachowań turystycznych najważniejsza jest odpowiedź na pytanie „dlaczego?” (9, s. 415–416). Ostatnio coraz częściej pisze się na te tematy, lecz, jak się wydaje, są to badania wrywkowe.

Celem artykułu jest przedstawienie ogólnego kształtu koncepcji klasyfikacji czynników motywacji turystycznej, która stanowi uzupełnienie dotychczasowej teorii; dzięki niej problematykę popytu turystycznego można opisać w bardziej wiarygodny sposób, w miarę precyzyjnie. Ze względu na ograniczone ramy artykułu nie podano jej operacjonalizacji, zwłaszcza narzędzi analizy. Niemniej jednak uważam, że może ona w swej istocie zainteresować teoretyków zarządzania turystyką oraz praktyków, a nawet studentów.

2. Klasyfikacja czynników motywacji turystycznej

W literaturze podano wiele klasyfikacji rodzajów motywacji mających uzasadnienie w teoriach psychologicznych i nie tylko. Jedną z nich jest podział motywacji na wewnętrzną (*intrinsic*) i zewnętrzną (*extrinsic*). Pojęcie motywacji wewnętrznej, zwanej również motywacją autoteliczną czy endogeniczną, stosuje się do takich form aktywności, które są podejmowane jedynie ze względu na samą czynność. Z kolei pojęcie motywacji zewnętrznej (egzogonicznej, instrumentalnej) odnosi się do aktywności ukierunkowanej na bodziec zawarty w celach czy skutkach (10, s. 331–332).

Aktywność turystyczna może być dla jednostki wartością autoteliczną. Zgodnie z teorią Williama N. Dembera i Roberta W. Earla, podstawowy wydaje się motyw eksploracji wynikający z ludzkiej ciekawości oraz chęć podporządkowania sobie środowiska przyrodniczego. Realizacja tych zamierzeń daje jednostce poczucie kompetencji, doskonalenia się, rozwoju, a tym samym jest źródłem silnych doznań emocjonalnych, oczywiście pozytywnych (4, s. 52).

Przedmiot rozważań ograniczono głównie do czynników zewnętrznych, instrumentalnych, zwłaszcza tych, które wzbudzają zainteresowanie z punktu widzenia zarządzania marketingowego, odnoszą się do konkretnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo turystyczne, organizacje turystyczne czy władzę publiczną.

Na podstawie teorii potrzeb opracowano wiele interesujących klasyfikacji motywów podróży, a następnie determinant motywacji turystycznej. Jedną z pierwszych przedstawił Graham M.S. Dann. Nawiązując do koncepcji Maslowa, wyróżnił dwie grupy czynników motywacyjnych, pojmowanych jako determinanty, motywatory ruchu turystycznego (*tourism motivators*), a mianowicie czynniki skłaniające do aktywności turystycznej (*push factors*) oraz czynniki wpływające na wybór destynacji (*pull factors*) (11, s. 184–194). Wielokrotnie podkreślał, że obie kategorie czynników, tj. czynniki „popychania” (*push*), jak i czynniki „przyciągania” (*pull*), stanowią podstawę podejmowania decyzji o podróży turystycznej.

Z kolei J.L. Crompton podjął próbę rozwinięcia i zoperacjonalizowania tej koncepcji, wskazując na dziewięć rodzajów motywacji turystycznej, przy czym siedem potraktował jako czynniki socjopsychologiczne (*push motives*), a dwa jako czynniki „przyciągania” (*pull motives*) (9, s. 408–424). Pierwszą grupę czynników stanowią: ucieczka od otaczającego świata, doświadczenie i ocena siebie, relaks, prestiż, powrót, wzmacnianie rodzinnych więzi, nawiązywanie interakcji społecznych; w drugiej grupie wymieniono: nowości, nowatorstwo oraz uczenie się.

Robert W. McIntosh i Charles R. Goeldner wybrali cztery podstawowe czynniki motywujące do podróżowania, a mianowicie (12):

- czynniki fizyczne – związane z wypoczynkiem, uprawianiem sportów, odprężającą rozrywką; redukuje one napięcie psychiczne oraz inne dolegliwości związane z pracą i życiem pozazawodowym poprzez aktywność fizyczną;
- czynniki kulturalne – wyrażające się chęcią poznania innych stron świata, ich folkloru, zabytków, sztuki, religii, tradycji;
- czynniki interpersonalne – skłaniające do poznania nowych ludzi, ich sposobów bycia, zachowania, odwiedzenia przyjaciół lub krewnych;
- czynniki statusu i prestiżu – obejmujące wewnętrzne potrzeby i ogólny rozwój osobowości człowieka; odbycie podróży pozwala na poszerzenie wiedzy z różnych dziedzin nauki czy zdobycie uznania w swym środowisku.

Dużą popularnością zwłaszcza wśród ekonomistów cieszy się koncepcja Victora T.C. Middletona, który wyróżnił sześć głównych motywów uczestnictwa w turystyce (13, s. 17):

- 1) motywy kulturalne, psychologiczne, edukacyjne (np. udział w wydarzeniach kulturalnych, realizacja własnych zainteresowań, krajoznawstwo);
- 2) motywy fizjologiczne oraz związane z kulturą fizyczną (chęć wypoczynku, relaksu, aktywność turystyczna jako źródło sprawności i zdrowia);
- 3) motywy towarzyskie i etniczne (np. wyjazdy w gronie znajomych, pragnienie poznania miejsc związanych z tradycją rodzinną);
- 4) motywy związane z zabawą i rozrywką (ich zaspokajaniu służą wszelkiego rodzaju parki rozrywki czy imprezy masowe);
- 5) motywy religijne (np. odwiedzenie miejsc kultu religijnego);
- 6) motywy związane z pracą (np. tzw. turystyka konferencyjna lub bezpośrednio związana z wykonywaną pracą).

Poglądy Władysława W. Gaworeckiego dotyczące motywacji turystycznych sprowadzają się do podania trzech rodzajów motywów: motywacje społeczne, motywacje rodzinne lub plemienne, motywacje osobiste lub egoistyczne. Warto zwrócić uwagę na pewien ich wspólny aspekt, a mianowicie to, że turystyka stała się modą, zwyczajem, „rytuałem naśladownictwa”, który powoduje, iż podejmujemy określone działania ze względu na istniejące standardy społeczne, zwyczaje (14, s. 122). Przedstawił on ponadto propozycję czynników motywacyjnych stymulujących, jak i ograniczających odbywanie podróży turystycznych. Uzależniają one podjęcie aktywności turystycznej od spełnienia określonych warunków brzegowych, tj. zaspokojenia przez jednostkę elementarnych potrzeb, posiadania wolnego czasu, mieszkania w środowisku wywierającym określone naciski, podlegania negatywnym wpływom rozwoju przemysłowego, zerwania kontaktów z naturalnym środowiskiem, podlegania różnym, często sprzecznym bodźcom, dysponowania wystarczającymi środkami komunikacji, konieczności naśladowania wzorców obowiązujących w środowisku, do którego pragnie się należeć, dostrzeżenia otwierających się możliwości odbywania podróży krajowych i zagranicznych.

Na zakończenie omawiania tej kwestii warto podać wyniki badań amerykańskiej firmy Brain Reserve. Na ich podstawie wyróżniono 10 rodzajów motywów determinujących zachowania konsumenckie w obszarze turystyki (1, s. 18):

- 1) chęć odmiany;
- 2) izolowanie się (od uciążliwego świata);
- 3) odmładzanie się;
- 4) egomania (dążenie do doskonalenia własnej osobowości, chęć bycia postrzeganym inaczej niż wszyscy);
- 5) niezwykle przygody (potrzeba emocjonalnej ucieczki od codziennych kłopotów);
- 6) odczuwanie nadmiaru obowiązków;
- 7) odpowiedzialność za społeczeństwo (w tym za środowisko naturalne);
- 8) małe słabostki (tworzenie sobie i korzystanie z odskoczni emocjonalnych, zadośćuczynienie za straty moralne);
- 9) pozostawanie zdrowym (odejście od obecnego niezdrowego stylu życia);
- 10) konsumenci walczący (nietolerancja dla tandetnych produktów).

Każda grupa turystów wyodrębniona z punktu widzenia motywów podróżowania odznacza się charakterystycznymi cechami, zachowuje się inaczej na rynku. „Osoby najaktywniej korzystające z usług turystycznych wywodzą się spośród grup: »chęć odmiany«, »odmładzanie się«, »egomania«, »niezwykle przygody«, »pozostając zdrowym«, a różni ich jedynie rodzaj preferowanego wypoczynku. Osoba pragnąca odmiany szuka nowych ciekawych miejsc, odmiennych od miejsca zamieszkania; turysta odmładzający się wybierze wczasy pod namiotem lub wędrowną w nieznaną; egoman zapewni sobie podczas wczasów moc nowych wrażeń; poszukujący przygód

podejmie ryzykowną wyprawę, a turysta szczególnie dbający o zdrowie wybierze leczenie w markowym kurorcie” (15, s. 53–54).

Ważnym problemem jest poziom przekazywanych bodźców, który we wcześniejszych modelach miał tylko jeden stan. Tymczasem w procesach motywacji turystycznej (i nie tylko) mamy do czynienia z występowaniem motywów (bodźców) o różnym natężeniu. W odróżnieniu od tych rozwiązań, w dotychczasowych badaniach nad czynnikami motywacji turystycznej posługiwano się koncepcją zadowolenia (satisfakcji) z podróżowania, ujętego w model przestrzeni jednowymiarowej. Zadowolenie i ewentualnie pojawiające się niezadowolenie z podróży turystycznych traktowano jako wartości przeciwstawne jednego i tego samego kontinuum, tzn. przyjęto, że jeżeli dany czynnik ma dla turysty wartość dodatnią, to jego brak ma wartość ujemną i odwrotnie. Innymi słowy, taka analiza nie ogranicza się tylko do jednego stanu emocjonalnego, lecz przewiduje, że emocje mogą przybierać różne poziomy – od stanu negatywnego do pozytywnego. W ten sposób można wyróżnić wiele różnych osi, każdą z dwoma biegunami i wieloma poziomami pośrednimi, np.: znudzenie–fascynacja; rozczarowanie–euforia; brak wiary–zaufanie (16).

Jak można zauważyć, część kwestii motywacji turystycznej, zwłaszcza *pull factors*, dotyczy obszaru recepcji turystycznej, destynacji⁴, często rywalizujących między sobą o turystów. Przez konkurencyjność regionu (ORT, destynacji) rozumie się zdolność przystosowania do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy pozycji konkurencyjnej we współzawodnictwie między regionami (17). Przewagę konkurencyjną osiągają te regiony, których produkt lub produkty turystyczne w wyższym stopniu, w porównaniu z obszarami konkurencyjnymi, spełniają oczekiwania i zaspokajają potrzeby nabywców.

W ostatnich latach pojawiły się nowe koncepcje badania konkurencyjności destynacji turystycznej, przy czym szczególne miejsce wśród nich zajmuje model J.R. Brenta Ritchiego i Geoffreya I. Croucha (rys. 1). W zaprezentowanej koncepcji czynników motywacji turystycznej wyróżniono nie jedno, lecz trzy rodzaje kontinuum (na wzór kostki Rubika), a więc również trzy kategorie czynników motywacji, wyodrębnione z uwzględnieniem kryterium kierunków wektora ich oddziaływania (zob. 18, s. 9).

W zintegrowanym modelu konkurencyjności i rozwoju zrównoważonego ORT Ritchiego i Croucha wyodrębniono pięć grup czynników, wynikających zarówno z makrootoczenia, jak i mikrootoczenia, które oddziałują na konkurencyjność regionu. W szczególności wymienia się:

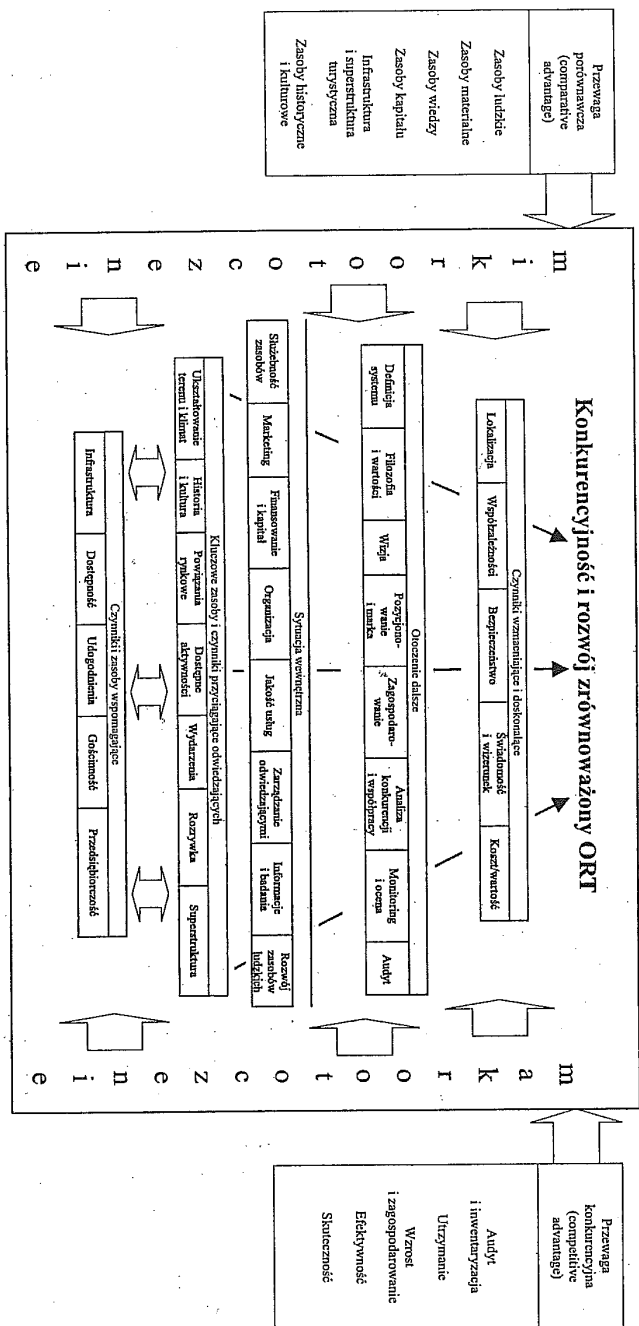
⁴ Obszar recepcji turystycznej oznacza miejsce, do którego kieruje się ruch turystyczny. W literaturze angielskiej zagadnienie to określa się mianem *destination* i definiuje jako miejsce, fragment przestrzeni, określone przez faktyczne lub umowne granice (2, s. 390). Destynacje składają się z licznych, odpowiednio skomponowanych elementów przyciągających odwiedzających do pozostania w nich na dzień lub dłużej; najważniejsze z nich to atrakcje turystyczne, infrastruktura turystyczna wsparta przez podaż usług świadczonych przez różne podmioty sektora publicznego i prywatnego, determinanty wynikające z dziedzictwa historycznego i kulturowego, gościnności mieszkańców, atmosfery itp. (2, s. 391).

- czynniki wzmacniające i doskonalące,
- otoczenie dalsze,
- sytuację wewnętrzną,
- kluczowe zasoby i czynniki przyciągające odwiedzających,
- czynniki i zasoby wspomagające.

Klasyfikacja ta nasuwa spore wątpliwości, niejasne są również kryteria wyodrębnienia tych grup, gdyż po części nie są one dysjunktywne. Niemniej jednak determinanty konkurencyjności ORT wyszczególnione w modelu są ważne, stanowią pewną całość – mogą być przedmiotem dalszych badań w kontekście wyjaśnienia przyczyn aktywności turystycznej człowieka, a następnie identyfikacji i klasyfikacji czynników motywacji turystycznej. W podanym modelu wymieniono strukturę motywacji turystycznych mających kluczowe znaczenie. Struktura ta obejmuje dwie grupy motywów, tj. czynniki przyciągające odwiedzających i czynniki wspomagające. W pierwszej kategorii wymieniono: ukształtowanie terenu i klimat, historię i kulturę, powiązania rynkowe, dostępne aktywności, wydarzenia, rozrywkę, superstrukturę; drugą grupę stanowią: infrastruktura, dostępność, udogodnienia, gościnność, przedsiębiorczość. To właśnie te czynniki mogą tworzyć dodatkową propozycję klasyfikacji czynników motywacji turystycznej.

Zidentyfikowane i pokrótce scharakteryzowane motywy, czynniki motywacji turystycznej, podawane w różnych ujęciach klasyfikacyjnych, zostały wyodrębnione z uwzględnieniem różnych kryteriów. Jednakże dominującym kryterium w tym przypadku jest kryterium rodzajowe, a więc rodzaj zaspokajanych potrzeb indywidualnych lub grup motywów. Najczęściej w swym charakterze są to czynniki motywujące do podróżowania, motywy mające cechy stymulant ruchu turystycznego. Mniej miejsca (poza pracami kilku autorów) poświęcono na omówienie determinant, czynników zjawiska demotywacji turystycznej, posiadających cechy destymulant ruchu turystycznego. Wprawdzie u W.W. Gaworeckiego można znaleźć zarówno propozycję czynników stymulujących, jak i ograniczających odbywanie podróży turystycznych, lecz te ostatnie mieszczą się w otoczeniu systemu motywacji turystycznej, stanowią jego przesłankę w przestrzeni makroekonomicznej i makrospołecznej, nie przynależą do motywacyjnych czynników podróżowania.

Podsumowując przedstawione uwagi natury teoretycznej, uznano, że niemal wszystkie wspomniane czynniki są ważne i nie należy ich pomijać w badaniach nad motywacją turystyczną.



Rys. 1. Model konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej J.R.B. Ritchiego i G.I. Croucha

3. Zarys koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej

Oddziaływanie zespołu czynników motywacji turystycznej przedstawiono w tabelicy 1. Kierunki (wektory) oddziaływania wspomnianych czynników są zasadniczo rozbieżne, chociaż mogą one występować równocześnie w danym środowisku, destynacji.

T a b l i c a 1

Oddziaływanie czynników motywacji turystycznej

Czynniki	Gdy występują, wywołują:	Gdy nie występują, wywołują:
Motywatory	Skłonność do podjęcia aktywności turystycznej.	Brak skłonności do aktywności turystycznej.
Czynniki higieny	Brak skłonności do aktywności turystycznej.	Niechęć do aktywności turystycznej.
Demotywatory	Negatywne nastawienie do aktywności turystycznej.	Brak negatywnego nastawienia do aktywności turystycznej.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Do opracowania klasyfikacji czynników motywacji podróży turystycznych wykorzystano metodę porządkowania liniowego obiektów w wielowymiarowej przestrzeni cech, zwaną analizą porównawczą⁵. Stosując tę metodę, należy podzielić zbiór przyjętych zmiennych na: stymulanty – zmienne, których rosnąca wartość świadczy o wzroście poziomu badanego zjawiska; nominanty – zmienne, dla których wartości świadczące o wysokiej wartości badanego zjawiska zawierają się w pewnym przedziale; destymulanty – zmienne, których malejąca wartość świadczy o wzroście poziomu badanego zjawiska (20, s. 17). Przyjmując, że zmienną diagnostyczną będą w tym przypadku czynniki motywacji turystycznej, za stymulantę uznano czynniki motywacji określane jako motywatory. Nominantę stanowiąc będą czynniki higieny⁶, denominantą z kolei będą przeszkody występujące w procesie aktywności turystycz-

⁵ Oryginalną metodę porządkowania liniowego obiektów w wielowymiarowej przestrzeni cech, nazywaną wielowymiarową analizą porównawczą, zaproponował profesor Zdzisław Hellwig, kierownik Katedry Statystyki w ówczesnej Wyższej Szkole Ekonomicznej we Wrocławiu. Metoda ta pozwala na ustalenie rankingu obiektów opisanych w wielowymiarowej przestrzeni cech, przy uwzględnieniu pewnych kryteriów porządkowania. Profesor Hellwig zdefiniował przy tym konieczne pojęcia, jak: stymulanty i destymulanty (19).

⁶ Zaprezentowane ujęcie czynników motywacji turystycznej stanowi rozwinięcie dwuczynnikowej teorii Fredericka Herzberga. Wystąpił on z tezą mówiącą, że zadowolenie i niezadowolenie są wywoływane przez zasadniczo różne czynniki występujące w środowisku pracy. Te czynniki, które – gdy występują – powodują zadowolenie, nazwał ‘motywatorami’ (*motivators*); natomiast te, które – gdy nie występują – wywołują niezadowolenie z pracy, nazwał ‘czynnikami higieny’ (*hygiens*). W myśl tej teorii istnieje możliwość zwiększenia zadowolenia z pracy nawet wtedy, gdy nie zmniejszy się niezadowolenie, podobnie jak w przeciwnym wypadku.

nej, czyli czynniki demotywacji turystycznej. Jako przykłady motywatorów można podać wielość i jakość walorów przyrodniczych, antropogenicznych (muzea, świątynie, zabytki itp.); za nominanty można uznać stopień zagospodarowania turystycznego, jak również dostępność komunikacyjną do regionu oraz zapewnienie turystom odpowiedniej mobilności w regionie, bezpieczeństwo turystów, gościnność. Z kolei przykładami demotywatorów mogą być takie czynniki, jak: klimat, zanieczyszczenie środowiska naturalnego, zagrożenie epidemią groźnych chorób, terroryzm.

W myśl tej koncepcji istnieje możliwość zwiększania motywacji turystycznej destynacji nawet wtedy, gdy nie zmniejszyło się oddziaływanie czynników demotywujących i odwrotnie. Można zatem, i należy, działać równocześnie w trzech wspomnianych obszarach, jednakże ze szczególnym uwzględnieniem demotywatorów.

W świetle przytoczonych uwag doskonalenie, racjonalizacja systemu motywacji turystycznej winna obejmować nie tylko identyfikację czynników, ale przede wszystkim działania zmierzające do niwelacji demotywatorów (denominant), optymalizacji czynników higieny (nominant) oraz maksymalizacji motywatorów (stymulant), stosownie do możliwości finansowych przeznaczonych na rozwój turystyki oraz warunkowań prawno-organizacyjnych czy strategii przedsiębiorstwa turystycznego.

4. Zakończenie

W zakończeniu prezentacji koncepcji klasyfikacji czynników motywacji turystycznej warto dodać, że zamiast identyfikacji i pomiaru wybranych, ważnych z punktu widzenia teorii, czynników motywacji powinno się w zastosowaniu praktycznym badać i rekonstruować w miarę cały proces motywacyjny. Ponadto, a może przede wszystkim, jeśli koncepcje w dziedzinie motywacji chce się nie tylko coraz ściślej precyzować naukowo, ale wykorzystywać je również w praktyce, powinno się mieć do dyspozycji system diagnostyczny, który z jednej strony będzie mógł uchwycić istotne składniki (czynniki) procesu motywacji turystycznej, z drugiej zaś pozostanie jednak przejrzysty i zrozumiały. Praktyczne rezultaty tych badań mogą stanowić podstawę odpowiedniej pragmatyki gospodarczej. Trzeba też zauważyć, że motywy ludzi zmieniają się wraz z upływem czasu, zmiany stylu życia, pozycji społecznej czy pod wpływem opinii społecznych. Służby marketingowe destynacji oraz przedsiębiorstw turystycznych powinny stale monitorować te zmiany i starać się je przewidywać, zwracając szczególną uwagę na podane kategorie czynników motywacji turystycznej.

Bibliografia

1. Rudnicki L., *Styl życia jako czynnik kształtujący zachowanie konsumenta na rynku turystycznym*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 3(14).

2. Hudson S., *Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective*, Sage, London (etc.) 2008. ISBN 978-1-4129-4687-2.
3. Krippendorff J., *The Holiday Makers*, Heinemann, London 1987. ISBN 043491083X.
4. Winiarski R., Zdebski J., *Psychologia turystyki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008. ISBN 978-83-60501-08-5.
5. Kocowski T., *Potrzeby człowieka: koncepcja systemowa*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1982. ISBN 83-04-00968-4.
6. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2006. ISBN 83-85441-15-8.
7. Rheinberg F., *Psychologia motywacji*, WAM, Kraków 2006. ISBN 83-7318-640-9.
8. Łukaszewski W., *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*. W: W. Strelau (red.), *Psychologia: podręcznik akademicki*, t. 2, *Psychologia ogólna*, GWP, Gdańsk 2000. ISBN 83-87957-05-4.
9. Crompton J.L., *Why People Go on Pleasure Vacation*, „Annals of Tourism Research” 1979, no. 6(4).
10. Gange M., Deci E.L., *Self-determination Theory and Work Motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, no. 26, s. 331–362.
11. Dann G.M.S., *Anomie, Ego-enhancement and Tourism*, „Annals of Tourism Research” 1977, no. 4, s. 184–194.
12. McIntosh R.W., Goeldner Ch.R., *Tourism: Principles, Practices, Philosophy*, John Wiley & Sons, New York 1986.
13. Middleton V.T.C., *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996. ISBN 83-86800-25-9.
14. Gaworecki W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2000. ISBN 83-208-1281-X.
15. Ostrowski D., *Zachowania konsumentów usług turystycznych*. W: D. Dudkiewicz (red.), *Marketing usług turystycznych*, AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007. ISBN 978-83-60197-47-9.
16. Meger Z., *Motywacja w nauczaniu zdalnym*, „E-mentor” 2008, nr 4(26).
17. Nawrot Ł., *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie: przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką, Jelenia Góra–Kielce 2006. ISBN 83-923997-0-6.
18. Żemła M., *Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej – najważniejsze modele i metody badawcze*, „Problemy Turystyki” 2006, nr 1–4, s. 25–42.
19. Hellwig Z., *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przegląd Statystyczny” 1968, nr 4.
20. Iwasiewicz A., *Metody statystyczne w zarządzaniu jakością* [online, dostęp 5.06.2012], StatSoft Polska, 2000. Dostępny w Internecie: <http://www.statsoft.pl/czytelnia/jakosc/jametstatystyczne2.pdf>.

Typology of travel motivation factors

Summary: The author discusses basic ideas related to tourist motivation and the theoretical aspect of travel motivation factors. They are presented from a new perspective, in a three-part structure. As part of the concept, three groups of factors have been distinguished: 1) motivators, which, if present, evoke willingness or inclination to initiate a tourist activity; 2) hygiene factors—if absent, they evoke reluctance to travel; 3) de-motivators—if present, they cause negative

attitude towards tourist activity. Areas of their impact on touristic value of a destination (place visited by tourists) are totally different, although they occur simultaneously in a given tourist region (destination). That is why this concept serves as a methodological directive, which suggests that the scope of the study should be expanded to include de-motivating factors related to the investigated phenomenon.

Key words: tourist motivation, destination, hygiene factors, de-motivators

JERZY ŁYSIŃSKI*

Paradygmaty współczesnego zarządzania kulturą w Polsce

Słowa kluczowe: sektor kultury w Polsce, nurt arystotelesowski, nurt platoński

Streszczenie: Autor analizuje problem dwóch nurtów naukowych we współczesnych badaniach w zakresie zarządzania kulturą w Polsce. Peter Bendixen opisuje je jako dwa paradygmaty – platoński (instrumentalny) oraz arystotelesowski. Zdaniem niemieckiego badacza ekonomiki kultury, nurt platoński to taki, w którym „w sensie ilościowym i jakościowym dominują podstawy zarządzania przedsiębiorstwem”, podczas gdy w ujęciu arystotelesowskim zarządzanie kulturą może jedynie spełniać funkcję wspierającą w stosunku do sztuki. Badacze zaliczani przez autora do zwolenników nurtu platońskiego opowiadają się za wprowadzaniem do sektora kultury publicznej rozwiązań organizacyjnych i zasad nowej ekonomii sektora publicznego. Profesor Jerzy Hausner krytykuje słabe strony publicznych instytucji kultury: ograniczenia w polityce kadrowej, brak bodźców do wzrostu produktywności, zachowania biurokratyczne, niechęć do podejmowania ryzyka, brak konkurencji, duże znaczenie czynników politycznych. Profesor Grażyna Praweńska-Skrzypiek zwraca uwagę na konieczność wprowadzenia w kulturze wskaźników efektywności umożliwiających właściwą ocenę funkcjonowania instytucji kultury. Zdaniem badaczy reprezentujących arystotelesowski nurt w zarządzaniu kulturą, badacze „instrumentaliści” zbyt mechanicznie przenoszą do kultury pewne narzędzia zarządzania sprawdzające się w innych sektorach gospodarki. Krytycy instrumentalistów akcentują niewymierność wartości kulturalnych, a także sprzeczność w teorii zakładającej jednoczesny wzrost funkcji komercyjnej i poszerzanie zakresu artystycznych poszukiwań w instytucjach kultury. Wskazują ponadto na niekorzystne zewnętrzne determinanty uczestnictwa społeczeństwa w kulturze, które wymagają poważnych zmian systemowych.

1. Uwagi wstępne

Kultura w Polsce w ostatnich latach stała się areną wielu interesujących dyskusji i kontrowersji. Pojawiły się one już w 2009 roku w trakcie Kongresu Kultury

* dr Jerzy Łysiński – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: orzyc44@gmail.com.

Polskiej w Krakowie, towarzyszą procesowi nowelizacji Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz debatom wokół tzw. paktu dla kultury, powstałego z inicjatywy „Obywateli Kultury” (1). Pomimo rozmaitych ograniczeń dotyczących debaty wokół stanu kultury i metod jej wspierania z wolna zarysowują się czytelne stanowiska i podziały. Ich dojrzałość jest rezultatem wielu lat doświadczeń w tworzeniu się społeczeństwa obywatelskiego i obserwacji zmieniającej się roli kultury w gospodarce rynkowej. Przemiany zachodzące w kulturze i ekonomii stają się coraz częściej nie tylko polem analizy kulturoznawców, lecz także specjalistów w dziedzinie ekonomiki i zarządzania w kulturze.

Analizy te pozwalają wyodrębnić dwa paradygmaty funkcjonujące w obrębie nauki o zarządzaniu w kulturze. Obszar kontrowersji stanowią: relacje pomiędzy kulturą i ekonomią, granice komercjalizacji kultury, sposoby oceny działalności kulturalnej oraz rola menedżerów w zarządzaniu instytucjami kultury. Konfrontacje odmiennych poglądów niewątpliwie przyczyniają się do powiększenia wiedzy na temat tych jeszcze do niedawna bardzo słabo rozpoznanych zjawisk.

2. Geneza nauki o zarządzaniu kulturą w Polsce

Zarządzanie kulturą, nowa specjalizacja w naukach o zarządzaniu, upowszechniła się w Polsce w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, gdy wiele szkół, wydziałów i instytutów zaczęło tworzyć kierunki kształcące przyszłych menedżerów kultury. Słaba kondycja ekonomiczna wielu publicznych instytucji kultury i realny spadek nakładów państwa na tę dziedzinę uzasadniały tworzenie nowych kadr kierowniczych. Kadry te miały lepiej odnaleźć się w warunkach rynkowych i właściwie wykorzystywać komercyjne możliwości w celu przekształcania archaicznych i nadmiernie – zdaniem większości ekonomistów – zetatyzowanych placówek w nowoczesne teatry, orkiestry czy domy kultury oraz zmniejszyć obciążenia państwa związane z ich subsydiowaniem. Współgrało to z teoriami lansowanymi w programach nauczania kadr kultury. Jak twierdzi Birgit Mandel, europejskie programy nauczania zarządzania kulturą „czerpią w znacznym stopniu z doświadczeń Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii”, w których „zarządzanie kulturą ma dłuższe zakorzenienie w realiach gospodarki wolnorynkowej”, a ich „konceptje kształcenia opierają się z reguły na zmodyfikowanych programach nauki o przedsiębiorstwie” (2, s. 229). Jednocześnie jednak – zdaniem badaczki – europejskie szkoły zarządzania kulturą kładą nacisk na świadomość wyjątkowego znaczenia produktu kulturalnego, wyróżniającego się „brakiem użyteczności, nieobliczalnością, unikatowym charakterem i szczególnymi sposobami jego percepcji”.

Zdaniem Mandel istnieje poważne niebezpieczeństwo nazbyt instrumentalnego podejścia do rozwiązywania problemów kultury i poszukiwań „uniwersalnych” recept w technikach zarządzania, gdy ignoruje się złożoność i komplikacje związane

z istotą funkcjonowania tego sektora. Podobne problemy pojawiały się również w Polsce wraz z wiarą w uniwersalizm metod nowoczesnego *managementu*.

3. Deregulacja i prywatyzacja w kulturze europejskiej

Ofensywę menedżerską w dziedzinie kultury wiąże się w naszym kraju z przemianami rynkowymi lat dziewięćdziesiątych i towarzyszącym im trendem prywatyzacji oraz demontażem socjalistycznego kolosa w gospodarce narodowej. W rzeczywistości idee towarzyszące powstawaniu współczesnego zarządzania kulturą w Polsce były częścią wielkiego europejskiego projektu reformy kultury ostatnich dwóch dekad XX wieku. „Prywatyzacja stała się obiektem dyskusji w latach osiemdziesiątych w Wielkiej Brytanii w czasach thatcheryzmu. Od tego momentu w prawie wszystkich krajach Europy zaczęto analizować kwestie prywatyzacji w kontekście polityki społecznej i ekonomicznej. (...) Motywem prywatyzacji w krajach Europy Zachodniej były kłopoty związane z dużym obciążeniem budżetowym państw, cechującym zwłaszcza kraje sprawujące znaczną kontrolę nad różnymi sferami gospodarki (np. Grecję, której rząd kontrolował około 50% gospodarki narodowej). W większości państw Europy prywatyzacja wpłynęła na sektor kultury, przyjmując różnorakie formy – od sprywatyzowania organizacji kulturalnych po uniezależnienie się od dotacji państwa” (3, s. 91).

4. Zmiany modelu funkcjonowania sektora publicznego w latach dziewięćdziesiątych XX wieku

Forpocztą zmian w kulturze zajmującej niepoślednie miejsce w publicznym sektorze usług w wielu krajach były przekształcenia w przedsiębiorstwach państwowych i komunalnych w Europie i USA. W Europie do szczególnie dużych przekształceń doszło w sektorze telekomunikacyjnym. Prywatyzacja bądź deetatyzacja objęła częściowo nawet tak osobliwe dziedziny jak więziennictwo w USA, w którym spółki prywatne w 1996 roku zarządzały zakładami karnymi skupiającymi prawie 50 tysięcy skazanych. W latach dziewięćdziesiątych prezydent Bill Clinton dopuścił firmy prywatne do bardzo ważnego z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa sektora produkcji wzbogaconego uranu.

Alternatywą dla prywatyzacji stały się również zmiany formy organizacyjnej przedsiębiorstw publicznych, upodabniające ich funkcjonowanie do spółek prywatnych – jak np. *government corporations* i *performance-based organizations* w USA (4, s. 243), czy powierzenie zarządzania pewnymi sferami życia publicznego tzw. *quangos* (*quasi-autonomous non-governmental organisation*) w Wielkiej Brytanii. Źródłem tych zakrojonych niemal na skalę globalną działań były dość czytelne przy-

czynny braku efektywności wielu przedsiębiorstw publicznych. Szczególne znaczenie tych organizacji w systemie dostarczania ważnych społecznie dóbr uniemożliwiało w wielu przypadkach ich całkowitą prywatyzację i pełne uniezależnienie od władz publicznych. Zmiana formy organizacyjnej redukująca bariery efektywności, jak zbytne uzależnienie od bieżącej polityki, brak konkurencji, ograniczenia natury kadrowej, sztywny gorset przepisów zamówień publicznych, problemy z planowaniem budżetu, niechęć do ryzyka, rozdęta biurokracja (4, s. 241), w wielu przypadkach znacznie poprawiła funkcjonowanie przedsiębiorstw publicznych z korzyścią dla klientów i podatników.

Nowe zasady zarządzania sferą publiczną szybko przeniknęły do Polski, gdzie np. spółki komunalne w transporcie miejskim, oczyszczaniu miasta czy dostarczaniu wody w większości sprawnie i efektywnie realizują swoje zadania. Ich faktyczna niezależność i wolność od uwikłań bieżącej polityki bywają jednak kwestionowane. Wskazują na to badania informujące o problemach nadzoru korporacyjnego (5, s. 174). Model efektywnej gospodarki publicznej opierającej się na osiągnięciach prywatnego biznesu stał się również z czasem przedmiotem naukowych analiz i nauczania, odgrywając dużą rolę w kształceniu menedżerów kultury, od których oczekiwano szczególnej rynkowej orientacji, mającej stanowić remedium na bolączki publicznego sektora kultury.

5. Wpływ nowej ekonomii sektora publicznego na teorię zarządzania kulturą w Polsce

Przenikanie wzorów i metod nowej ekonomii sektora publicznego do zarządzania kulturą widać w poglądach profesora Jerzego Hausnera, eksperta Ministerstwa Kultury i specjalisty w dziedzinie gospodarki i administracji publicznej, zawartych w raporcie *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze* (6). Poglądy Jerzego Hausnera – nagłośnione przez Kongres Kultury Polskiej i ruch Obywateli Kultury – stanowią obecnie ważny element dominującego dyskursu w zakresie polityki kulturalnej państwa. Analizując słabości instytucji kultury, J. Hausner wymienia większość podręcznikowych źródeł nieefektywności w sektorze publicznym wskazanych przez Josepha E. Stiglitz (4, s. 235):

- **ograniczenia w polityce kadrowej:**

Instytucje kultury „zatrudniające wiele osób (...) starają się być coraz większe (...), bo wielkość jest dla ich powodzenia największą gwarancją”, zaś „dominującym składnikiem kosztów działalności instytucji kultury są koszty pracy (wynagrodzenie i pochodne stanowią około 60–80% wydatków). Dążenie do ograniczenia tych kosztów poprzez zmniejszenie etatyzacji jest bardzo słabe”;

- **brak bodźców do wzrostu produktywności i miękkie ograniczenia budżetowe:**
Instytucje kultury muszą się wyrzec „stałego parasola ochronnego i bezwarunkowego wzrostu nakładów budżetowych”, „finansowanie publiczne jest warunkowe i uzależnione od spełniania zdefiniowanych uprzednio oraz trwałych standardów i kryteriów”;
- **zachowania biurokratyczne:**
„Instytucje kultury godzą się z biurokratyczną interwencją w swoje funkcjonowanie, nawet jeśli to krytycznie oceniają, o ile zapewnia im to dostęp do większej puli środków”;
- **niechęć do ryzyka:**
„Instytucje kultury dążą w relacjach z podmiotami władzy zwierzchniej do minimalizowania ryzyka i maksymalizowania puli przydzielonych im zasobów”;
- **brak konkurencji:**
„Awersja kierownictw i pracowników instytucji kultury do konkurencji międzyorganizacyjnej i wszelkich form komercjalizacji ich działalności”;
- **duże znaczenie czynników politycznych:**
Instytucje muszą odejść od „politycznego paternalizmu i urzędniczej uznaniowości”.

6. Krytyka modelu zarządzania kulturą w Polsce (projekt Jerzego Hausnera)

Odpowiednikiem poszukiwania nowych, efektywniejszych form organizacji dla przedsiębiorstw państwowych, które zaleca współczesna ekonomia sektora publicznego, jest projekt J. Hausnera dotyczący powoływania w teatrach czy bibliotekach rad powierniczych, zaś większą konkurencyjność tego sektora winien zapewnić – zdaniem badacza – swobodny dostęp do subwencji państwowych publicznych i niepublicznych podmiotów realizujących cele kulturalne. Jak pisze Stiglitz, „w ostatnim okresie coraz wyraźniej rysuje się konsensus co do potrzeby zwiększania udziału przedsiębiorstw prywatnych w procesie produkcji społecznej – a tym samym ograniczanie roli państwa” (4, s. 248).

Warto zaznaczyć, że zmiany formy organizacyjnej instytucji kultury postulowane przez J. Hausnera w Polsce dokonywały się w niektórych krajach europejskich, nie zawsze jednak wiązały się z postulowaną niezależnością ekonomiczną i organizacyjną. Jak pisze Dorota Ilczuk (7, s. 16), rozwiązania takie „mogą być pozorne (...), zdarza się tak nawet w sytuacji, gdy gwarancją niezależności jest nowa formuła prawna. Cóż z tego, że w ramach odpolitycznienia instytucje publiczne zmieniane są w fundacje, gdy zarządy nowo tworzonych instytucji obsadzone są politykami (...),

przykładowo Staatsoper Hannover, która działa jako spółka z o.o. (GmbH), nadal ma obowiązek przedstawiania władzom centralnym raportów sporządzanych według zasad ustalanych w sferze budżetowej, a władze publiczne decydują o wielkości zatrudnienia w instytucji”. Zwolennicy tych rozwiązań często zapominają, że dotacje „przedmiotowe” mogą być jeszcze większym źródłem klientyzmu i uzależnienia organizacji od bieżącej polityki niż tradycyjny system subwencji.

Przedmiotem poważnej krytyki instytucji kultury jest wadliwa struktura budżetu. Zdaniem J. Hausnera należy również zwiększyć możliwości pozyskiwania środków ze źródeł pozabudżetowych (tylko 10% budżetu „to przychody ze świadczenia na rzecz biznesu”). Szczególną rolę w budowaniu sukcesu instytucji przypisuje Hausner menedżerowi kultury, charakteryzującemu się postawą menedżerską, ujawniającą się „w dążeniu do współpracy z innymi organizacjami krajowymi i zagranicznymi, ograniczaniem zatrudniania przez zewnętrzne zlecenie części usług (*outsourcing*) oraz podejmowaniem nowoczesnych działań promocyjnych i reputacyjnych”. Liberalizacja kultury współgra z postulatami uwolnienia jej menedżerów z ciasnego gorsetu ograniczeń ustawy kominowej, limitującej wysokość wynagrodzeń w sferze publicznej, co ma uniemożliwiać napływ wartościowej kadry kierowniczej do teatrów czy muzeów.

7. Znaczenie kultury w perspektywie ekonomicznej

W myśleniu niektórych ekonomistów analizujących problemy zarządzania w kulturze nie pojawia się praktycznie refleksja dotycząca autotelicznej wartości kultury. Należy do nich również profesor J. Hausner. Badacz koncentruje się raczej na jej wymiarze ekonomicznym (walorem kultury jest „kreowanie nowych potrzeb inwestycyjnych i konsumpcyjnych, a więc stymulowanie dodatkowego popytu wewnętrznego”). Podejście marginalizujące rolę kultury w rozwoju społeczeństwa dało się odczytać z wypowiedzi innego wybitnego ekonomisty, Leszka Balcerowicza, na Kongresie Kultury Polskiej w 2009 roku, w której architekt polskich reform optował za ograniczeniem nakładów na kulturę i proponował ulokowanie inwestycji w „strategicznych” dziedzinach życia społecznego. Czy jednak rozwój kreatywności, inteligencji, wrażliwości, wyzwalany przez kulturę, nie buduje właśnie najbardziej strategicznej sfery życia wspólnoty narodowej – kapitału społecznego? To właśnie niski poziom kapitału społecznego kryje się za wieloma niepowodzeniami w budowaniu zdrowej ekonomii i sukcesu cywilizacyjnego.

Instrumentalne traktowanie kultury jako katalizatora korzyści ekonomicznych przewija się w *Uzupełnieniu Narodowej Strategii Kultury na lata 2004–2020*, której współautorem był J. Hausner (8, s. 4), akcentującej nowe priorytety – „w Polsce potrzebne jest nowe rozumienie kultury, traktowanej jako długoterminowa inwestycja ekonomiczna, przynosząca dochody i miejsca pracy. Przez wiele lat dominowało tradycyjne pojmowanie kultury jako obszaru niedochodowego, absorbującego środki

budżetu państwa i samorządów. Celowość rozwoju tej sfery rozważano wyłącznie w kategoriach artystycznych i społecznych”. Utrzymywanie kultury z budżetu zdaje się w tym kontekście wymagać nowych, bardziej przekonujących uzasadnień, tak jakby jej właściwa wartość i znaczenie zatraciły moc oddziaływania. Problem z wyraźnym zdefiniowaniem korzyści płynących z podtrzymywania egzystencji kultury dotyczy obecnie klasy politycznej na całym świecie. Znamienne są słowa brytyjskiego sekretarza stanu Tessy Jowell: „Zbyt często politycy zmuszeni byli rozmawiać o kulturze tylko w kontekście korzyści, jakie może ona przynieść innym sferom (...) lub tłumaczyć, czasem nawet przepraszaając, inwestycje w kulturę czymś innym. W politycznym i publicznym dyskursie naszego kraju unikaliśmy trudniejszego wyzwania, polegającego na poszukiwaniu, poznawaniu i podziwianiu tego, czym jest kultura sama w sobie i co nam daje z siebie samej” (9, s. 49).

Autoteliczne wartości kultury (oderwane od doraźnych celów ekonomicznych) przyczyniają się przecież do budowania społecznej spójności, co zdaniem Petera Bendixena „wpływa także na całą gospodarkę”. Kultura – w ujęciu niemieckiego ekonomisty – jest „dla gospodarki tłem umożliwiającym orientację, podłożem motywacji, bez czego ta nie potrafiłaby funkcjonować”, a ponadto – jak dodaje Bendixen – „może ona tworzyć wartości tylko dlatego, że jest czymś więcej niż skupionym jedynie na podkreśleniu rangi ekonomii tłem, ponieważ jej właściwa wartość nie mieści się w kalkulacji ekonomicznej” (10, s. 30).

8. Kontrowersje wokół prób pomiaru efektywności działalności kulturalnej

Problemom w rozumieniu faktycznych korzyści społecznych związanych z kulturą towarzyszy bezradność wobec jej aspektów niewymiernych, zachęcająca analityków do bezpiecznego tworzenia diagnoz uniwersalnych. Istotne różnice w interpretacji zjawisk ekonomicznych w kulturze oraz w ocenie metod badania jej efektywności przyczyniły się jednak do polaryzacji poglądów wśród badaczy zajmujących się tą sferą. Zdaniem części badaczy przedstawione wskazania i rekomendacje, ferowane przez specjalistów, mogłyby faktycznie odnosić się do szeregu podmiotów działających w różnych dziedzinach sfery publicznej. Istotnie wielu badaczy i analityków funkcjonowania instytucji kultury to eksperci w zakresie administracji publicznej, zafascynowani nowatorskimi metodami badania efektywności, znakomicie sprawdzającymi się w rozmaitych dziedzinach gospodarki komunalnej. Do głównych przedstawicieli tego nurtu należy profesor Grażyna Praweńska-Skrzypek, autorka *Polityki kulturalnej polskich samorządów* (11) i wielu badań w zakresie efektywności instytucji kultury, zleczanych między innymi na zamówienie Związku Miast Polski (12).

Wykorzystanie technik i metod badań pomiaru efektywności w kulturze budzi jednak od dawna duże kontrowersje (np. wiele krytycznych głosów praktyków życia

kulturalnego dotyczących metod badań efektywności kultury w Polsce pojawiło się w czasie panelu poświęconego temu tematowi, który został zorganizowany w ramach ogólnopolskiej konferencji „Instytucje kultury w latach kryzysu” [Poznań 2009]) (13) i zdaniem części badaczy deformuje obraz kultury, opierając go tylko na jednowymiarowej sprawozdawczości, pomijającej szereg ważnych aspektów niezbędnych do właściwej oceny zjawisk w jej sferze. Niewymierność rozmaitych form kultury jest jej cechą charakterystyczną i wielokrotnie podnoszoną przez ekspertów jako istotna komplikacja w badaniu efektywności (14, s. 18; 15). Poglądy te podzielają tacy badacze jak Kazimierz Rogoziński i Zbigniew Burakowski. Zdaniem Z. Burakowskiego możliwe jest wprawdzie stosowanie mierników działalności kulturalnej, jednak przy wykorzystaniu narzędzi wypracowanych w naukach o kulturze. Według K. Rogozińskiego jakość w kulturze zawsze pozostanie „kategorią niedookreśloną”, co zgadza się z koncepcją Giacomu Pignatara, głoszącego tezę, iż w usługach kulturalnych jakości nie da się wymierzyć za pomocą jakichkolwiek mierników (16, s. 120). Próbą znalezienia kompromisu pomiędzy wymogami narzucanymi przez wprowadzany w Polsce budżet zadaniowy, realizowany z wykorzystaniem wskaźników efektywności, a racjonalną oceną działalności instytucji artystycznej jest projekt pomiaru poziomu działalności Hanny Trzeciak (16, s. 117), który wśród wskaźników ilościowych uwzględnia także jakościowe (wskaźnik nagradzania, wyróżnień czy dobrych recenzji). Wskaźniki te mogą budzić jednak wiele kontrowersji.

Niedostosowanie wielu narzędzi tradycyjnego zarządzania do specyfiki działalności sektora kultury można zauważyć nawet w silnie skomercjalizowanym muzycznym przemyśle kultury. Zdaniem Patryka Gałuszki „branża fonograficzna o wiele częściej kieruje się metodami uznawanymi w innych działach gospodarki za mało racjonalne: intuicją, wyczuciem itd.”, a skuteczność tradycyjnych badań rynku podejmowanych przez największe koncerty muzyczne okazuje się „różna” (17, s. 72).

9. Dwa paradygmaty w zarządzaniu kulturą według Petera Bendixena

Pomimo dużego zaangażowania zewnętrznych specjalistów w budowanie analiz polityki kulturalnej ich wysiłki w przeważającej części skazane są na niepowodzenie. Jak twierdzi Birgit Mandel, „do opracowania niezależnych podstaw teoretycznych nie wystarczy jedynie modyfikacja innych dziedzin nauki, potrzeba pogłębionej analizy działalności kulturalnej” (2). Brak szerszego kulturoznawczego horyzontu prowadzi wielu badaczy na manowce i naraża na krytykę praktyków życia kulturalnego: artystów czy animatorów kultury. Peter Bendixen (18, s. 224–225) – jeden z pionierów współczesnego zarządzania kulturą, inicjator studiów z zakresu zarządzania w kulturze na Uniwersytecie Ekonomii i Polityki w Hamburgu – opisując istniejące modele i postawy badawcze w tej nauce, oparł się na rozróżnieniu wywodzącym się

ze starożytnej filozofii, konfrontując arystotelesowską filozofię entelechii z filozofią platońską. Zdaniem badacza przewaga elementu ekonomicznego w koncepcji zarządzania kulturą nasuwa skojarzenia z filozofią Platona, roszczącą sobie prawo do „ujawnienia i tłumaczenia” wszelkich praw natury: „W ujęciu arystotelesowskim zarządzanie kulturą może jedynie spełniać funkcję wspierającą. Służebny charakter zarządzania kulturą znajduje się poza właściwym artystycznym procesem kreacji w obszarach, w których włączenie sztuki do rzeczywistości otaczającego ją społeczeństwa staje się nieodzowne; dotyczy to zasobów materialnych – pieniędzy, pomieszczeń, kontaktów z publicznością, obowiązków administracyjnych”. Zasadniczo ten sposób myślenia rozróżnia i hierarchizuje sfery formy i treści, eksponując w zarządzaniu kulturą znaczenie tej drugiej.

Na drugim biegunie sytuuje się paradygmat platoński oparty na instrumentalnym profesjonalizmie, popularyzowanym w programach nauczania, „w których w sensie ilościowym i jakościowym dominują podstawy zarządzania przedsiębiorstwem”. Jak twierdzi Bendixen, „zachodzi poważne niebezpieczeństwo, że profesjonalizacja systemu zarządzania kulturą (...) doprowadzi do wyeliminowania przynależnych sztuce elementów, jeśli będą nazbyt rozrośnięte (ograniczenia budżetowe mogą łatwo podciąć sztuce skrzydła), lub do przesadnego ich rozciągnięcia, żeby fasada nie wyglądała na opuszczoną (ten scenariusz może być zrealizowany poprzez podejmowanie z myślą o zysku ingerencji w program)”.

10. Komerccjalizacja czy misja społeczna?

Badacze optujący za arystotelesowską (w ujęciu Bendixena) koncepcją zarządzania kulturą wskazują na wiele niekonsekwencji i uproszczeń paradygmatu „platońskiego” (instrumentalnego), zwłaszcza na polu kultury wysokiej, niekomercyjnej. Podkreślają zwłaszcza kolizję zasad komercjalizacji z misją społeczną kultury (zaspokajanie wysokich potrzeb i aspiracji kulturalnych odbiorców) i jej wpływem na ograniczenie dostępu uboższych warstw społeczeństwa do oferty instytucji artystycznych (19, s. 56). Zwracają także uwagę na to, że rolą kultury wysokiej nie jest – jak chcą instrumentalisci – bierne dostosowywanie się do gustu odbiorców („trzeba pamiętać, że kształtując repertuar, należy odnosić się przede wszystkim do gustów i oczekiwań tych, dla których istnieje filharmonia”) (20, s. 118), lecz ich kształtowanie. Może to często prowadzić do prymatu celów ilościowych nad jakościowymi. O niebezpieczeństwach tych mówią również Charles David Throsby i Glenn A. Whithers (16, s. 75). Krytyce poddaje się ponadto mechaniczne i bezrefleksyjne przeniesienie odmiennych kulturowo modeli finansowania kultury w realia europejskie, bez uwzględnienia wzorców zachowań społecznych, np. mit sponsoringu jako remedium na niedostatki budżetów publicznych (19, s. 15). Warto wspomnieć, że o tego rodzaju błędach mówi się też w ekonomii w odniesieniu do pewnych interpretacji i elementów teorii „zapożyczonych z obszarów wyżej cywilizacyjnie zaawansowanych,

o odmiennych kulturach, wyższych technologiach i dojrzszych instytucjach” (21, s. 15). Jak twierdzi Grzegorz Kołodko, tego rodzaju błąd „jest współcześnie dość powszechny”.

Ciekawym polem konfrontacji paradygmatów może być krytyka pielęgnowanego przez „instrumentalistów” przeświadczenia o pozytywnym wpływie konkurencji i komercjalizacji na budowanie ambitnych zamierzeń artystycznych i podejmowanie „ryzykownych poszukiwań” (6). Jak mówi Antonina Kłoskowska, „w warunkach dominacji systemu komercyjnego jednostronne uprzywilejowanie elementów kultury wyższego poziomu nie ma żadnych szans realizacji, ponieważ interes konkurujących z sobą prywatnych producentów masowej kultury zawsze będzie ich skłaniał przede wszystkim raczej do zaspokajania utartych popularnych zainteresowań aniżeli do podejmowania ryzyka kształtowania nowej publiczności skupionej wokół produkcji artystycznej i intelektualnej wyższego poziomu. Ryzyko takie oczywiście jest również podejmowane, ale w daleko mniejszym stopniu aniżeli działalność według utartych zasad produkowania standaryzowanej kultury popularnej” (22). Ciekawą metodą minimalizowania ryzyka wielkich wytwórni fonograficznych są związki kapitałowe z małymi wytwórniami, które chętniej angażują się w nowatorskie przedsięwzięcia i ponoszą większą odpowiedzialność za ewentualne niepowodzenie (17, s. 53). Nie da się ukryć, że jakość współczesnej muzyki popularnej jest efektem zachowawczej i ostrożnej polityki wielkich firm, inwestujących w tzw. pewniaków. Różni to znacznie współczesną muzykę od dynamicznego i pełnego pomysłów rynku muzycznego lat sześćdziesiątych, na którym mniejsze wytwórnie i rozgłośnie radiowe przyczyniły się do rewolucyjnych zmian w estetyce muzycznej.

11. Rola menedżera w zarządzaniu kulturą

Krytykę menedżeryzmu w kulturze (lub paradygmatu platońskiego) przeprowadza też kulturoznawca Jan Sowa (23), powtarzając niejako za Teodorem Adorno i szkołą frankfurcką tezę o poważnych zewnętrznych determinantach ograniczających skuteczność działań zarówno menedżerów, jak i instytucji kultury w powstrzymaniu negatywnych trendów w uczestnictwie społeczeństwa w kulturze. Przeczy to przedstawionej wcześniej wizji menedżera kultury w ujęciu profesora Hausnera. Zdaniem Jana Sowy zarówno nowoczesne działania marketingowe, jak i poprawa jakości oferty kulturalnej nie zmieniają modelu uczestnictwa w kulturze bez przeobrażeń w zakresie rozkładu kapitału symbolicznego w społeczeństwie. Badacz zwraca uwagę na nieprzystawalność metod planowania i pomiaru efektywności w kulturze do zjawisk z dziedziny sztuki, które właściwie możemy ocenić dopiero z perspektywy historycznej, „retrospektywnie”.

Lokomotywami kultury w tym kontekście okazują się nie tyle profesjonalni menedżerowie, ile merytoryczni fachowcy artyści, obdarzeni wizją i charyzmą, którzy nie ulegają gustom i oczekiwaniom odbiorców kultury, lecz sami je tworzą. Trady-

cyjne zadania menedżera kultury wydają się w takiej sytuacji zaledwie czynnościami pomocniczymi. Peter Bendixen, wyraźnie opowiadający się za arystotelesowską opcją w kulturze, wciąż pielęgnuje w sobie nadzieje związane z funkcją menedżera kultury, pisząc: „czasy, w których oczywistością było pójście z własnej inicjatywy do teatru czy na koncert, odchodzą powoli do lamusa. Nadchodzą nowe, w których profesjonalne zarządzanie kulturą musi udroźnić dla sztuki nowe kanały dostępu do świadomej publiczności. Pracę nad tym zagadnieniem już podjęto” (18, s. 226).

12. Zakończenie

Przedstawione powyżej problemy ukazały szeroki obszar dyskusji toczonych przez wielu badaczy reprezentujących rozmaite specjalizacje naukowe. Dyskusja ta niewątpliwie wpływa na podniesienie poziomu wiedzy w zakresie zarządzania kulturą i może przyczynić się do obalenia wielu przesądów w tej dziedzinie. Z roku na rok powstaje coraz więcej artykułów i prac naukowych, powiększa się kadra ludzi wykształconych w tej specjalności i dobrze rozumiejących jej uwarunkowania. Można mieć nadzieję, że wpłynie to z czasem korzystnie na praktykę organizacji życia kulturalnego w Polsce i dyskusję o polityce kulturalnej państwa. Powinna ona uwzględniać zarówno racje ekonomiczne, jak i społeczne znaczenie kultury. Bo właśnie „wolna, odpowiedzialna za własną osobę, kierująca się wiedzą i moralnością jednostka jest osiągnięciem kultury, bez której nie powstałaby gospodarka rynkowa oraz nie przetrwałaby do dziś” (10, s. 23).

Bibliografia

1. Pawłowski R., *Kultura jest dla obywateli. Wywiad z prof. Jerzym Hausnerem*, „Gazeta Wyborcza. Kultura”, 22.12.2010, nr 298, s. 15.
2. Mandel B., *Kształcenie w zakresie zarządzania kulturą w szkołach wyższych – między wymogami teorii a potrzebami praktyki*, „Zarządzanie Kulturą” 2008, z. 1.
3. Smithuijsen C.B., *23 European Countries Reflect on Privatization, Desetatisation and Culture: Introduction to the Country Reports*. W: A. van Hemel, N. van der Wielen (red.), *Privatisation/Desetatisation and Culture*, Conference Reader for the Circle Round Table, Boekman Foundation/Twente University, Amsterdam 1997, s. 91–97.
4. Stiglitz J., *Ekonomia sektora publicznego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004. ISBN 83-01-14338-X.
5. Barwacz K., *Kierunki doskonalenia systemu nadzoru korporacyjnego przedsiębiorstw publicznych na przykładzie sektora komunalnego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 2, s. 169–179.
6. Hausner J., *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?* W: J. Sójka (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009. ISBN 978-83-61320-73-9.

7. Ilczuk D., *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie. Prywatyzacja i deetatyzacja*, „Zarządzanie w Kulturze” 2003, t. 4, z. 6.
8. *Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020*, Ministerstwo Kultury, Warszawa 2005.
9. Nesbitt R.G., *Nie oglądaj się za siebie w gniewie*. W: M. Lind, R. Minichbauer (red.), *Europejskie polityki kulturalne 2015*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa 2009. ISBN 978-83-925107-4-1.
10. Bendixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2001. ISBN 83-233-1504-3.
11. Praweńska-Skrzypek G., *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2003. ISBN 83-233-1700-3.
12. Praweńska-Skrzypek G., *Regionalne zróżnicowanie polityki kulturalnej polskich miast*. W: J. Sójka (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009. ISBN 978-83-61320-73-9.
13. Łysiński J., *Dylematy związane z analizą wskaźników efektywności instytucji artystycznych na przykładzie filharmonii samorządowych w Polsce*. W: J. Sójka (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009. ISBN 978-83-61320-73-9.
14. Kietlińska K., *Finansowanie kultury: dylematy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995. ISBN 83-7016-883-3.
15. Golinowska S., *Ekonomika kultury. Stan badań*, „Ekonomista” 1991, nr 1.
16. Trzeciak H., *Ekonomika teatru*, Instytut Teatralny, Warszawa 2011. ISBN 978-83-931155-9-4.
17. Gałuszka P., *Biznes muzyczny*, Wyd. Placet, Warszawa 2009. ISBN 978-83-7488-146-3.
18. Bendixen P., *O filozoficznych fundamentach zarządzania kulturą*, „Zarządzanie Kulturą” 2008, z. 1.
19. Łysiński J., *Bariery rozwoju funkcji komercyjnej samorządowych filharmonii w Polsce*, praca doktorska, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Kraków 2007.
20. Światowy G., Kuźniak K., *Orientacja marketingowa w tworzeniu oferty rynkowej filharmonii*. W: S. Flejterski, E. Roszkowska (red.), *Teatry w Europie*, Opera na Zamku, Szczecin 2004. ISBN 83-909715-3-4.
21. Kołodko G.W., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008. ISBN 978-83-7469-712-5.
22. Kłoskowska A., *Kultura masowa – krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980. ISBN 83-01-01511-X.
23. Sowa J., *Rewolucja kulturalna – tak, ale jaka? O możliwych kierunkach polskiej polityki kulturalnej*, „Zarządzanie Kulturą” 2010, nr 3.

Paradigms of contemporary cultural management in Poland

S u m m a r y: The author of the article analyses the issue of two different academic approaches in contemporary research on cultural management in Poland. Peter Bendixen describes them as the two paradigms—Platonic (instrumental) and Aristotelian. According to the German researcher, the Platonic approach is dominated by elements of company management, in both quantitative and qualitative aspects, while the Aristotelian approach assumes that the only role of cultural management is to support art. Researchers classified by the author as followers of the Platonic approach support the idea of transferring organizational solutions and principles of the new economy of the public sector into the cultural sector. Professor Jerzy Hausner criticizes weak points of the public cultural institutions, such as deficiencies in employment policy, lack of incentives for improved performance, bureaucratic behaviours, avoidance of risk, lack of competition, great influence of political factors. Professor Paweńska-Skrzypek points out the necessity to introduce

indicators of effectiveness in the area of culture, which would enable proper assessment of the functioning of public cultural institutions. According to research workers supporting the Aristotelian approach to cultural management, ‘instrumentalists’ transfer management tools that are effective in other sectors of economy too mechanically. Opponents of the Platonic approach stress out the immeasurable character of cultural values as well as the existence of conflicting ideas within this theory, i.e. simultaneous growth of the commercial function and extension of the scope of artistic creation in public cultural institutions. Moreover, they talk about negative external factors influencing the society’s access to culture, which require serious changes in the system.

Key words: cultural sector in Poland, Aristotelian approach, Platonic approach

ANNA MIKOS*

Budowanie relacji nauki z biznesem jako determinanta modelu innowacyjnej uczelni

Słowa kluczowe: współpraca, model biznesu, alians, edukacja, innowacyjność, przedsiębiorczość

Streszczenie: Artykuł poświęcono zagadnieniu budowy relacji i współpracy między podmiotami z obszarów, które na dzień dzisiejszy częściej funkcjonują obok siebie zamiast w symbiozie, a mianowicie podmiotami gospodarczymi i naukowymi. Podkreślono wagę zjawiska, jakim jest nawiązywanie kooperacji, które przyjmuje miano aliansu innowacyjnego.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele teorii o celowości wspólnego działania tych dwóch grup, a praktyka pokazuje jego pozytywne przykłady. Znani specjaliści i badacze tematu wysuwają propozycje przeobrażenia dotychczasowego modelu funkcjonowania jednostki w model otwarty, innowacyjny, który opiera się na współpracy i wykorzystaniu wspólnych zasobów. W tego typu aliansach znaczenia nabiera wniesiona dodatkowa wartość intelektualna lub taka, która jest budowana w wyniku nawiązania współpracy. W Polsce obserwuje się dynamiczne zmiany, jakie zachodzą zarówno w sferze gospodarki, jak i w szkolnictwie wyższym. Warunki, jakie stwarza era gospodarki opartej na wiedzy, stymulują rozwój powiązań sieciowych i przepływu wiedzy między różnorodnymi organizacjami. Wszystkie działania podejmuje się, by stworzyć przyjazne, tzw. proinnowacyjne otoczenie dla funkcjonowania organizacji, co w dłuższej perspektywie może zaowocować zmniejszeniem dystansu, jaki dzieli nasz kraj od czołówki państw wysokorozwiniętych.

Praktyka wskazuje na coraz liczniejsze inicjatywy kooperacji podmiotów naukowych i przedsiębiorstw, jednak nie zawsze kończą się one sukcesem (tzw. chybione partnerstwo). Ich współpraca wystawiona jest na oddziaływanie licznych czynników, które pełnią rolę demotywowującą. W artykule przedstawiono bariery współpracy, które wynikają zarówno z uwarunkowań rynku, jak i wewnętrznych determinant zależnych od danego podmiotu.

* mgr Anna Mikos – asystent, Katedra Finansów i Rachunkowości, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 547, e-mail: ania_p8@poczta.onet.pl.

1. Uwagi wstępne

Wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki wpływa m.in. na poziom technologiczny, który – jak się powszechnie uważa – można osiągnąć, zwiększając nakłady na badania i rozwój oraz innowacje. W takim kontekście, uznając wyższość kapitału intelektualnego nad kapitałem rzeczowym, należy postawić tezę, że głównie z racji istotnej roli, jaką odgrywa wiedza w procesie tworzenia innowacji, można stwierdzić, iż jest ona ich siłą napędową. Warunkiem pojawienia się innowacji jest innowacyjność organizacji, czyli zdolność do tworzenia wiedzy, którą można i należy zarządzać. Ranga zagadnienia nabiera na znaczeniu, przybiera ona miano metody zarządzania wiedzą, uzupełnia tradycyjny proces zarządzania.

Głównymi podmiotami, którym przypada pierwszoplanowa rola w gospodarce innowacyjnej, są przedsiębiorstwa. Część przedsiębiorstw i instytucji odznacza się innowacyjnością, prowadząc działalność innowacyjną. Nie ma zatem prostej zależności między poniesionymi nakładami na B+R a działalnością innowacyjną. Tym bardziej warto nawiązywać nie porozumienia między sferą nauki a sferą biznesu.

Poddając analizie model zaproponowany przez Andrzeja Pomykalskiego, który opiera się na otwartych innowacjach (1, s. 139), można się dopatrzeć celowości współpracy przedsiębiorstw z otoczeniem. Zaleca on także ustalenie sieci relacji i aliansów dla rozwoju i zastosowania kreowanych rozwiązań, co nawiązuje do idei procesu zarządzania sieciowego (1, s. 144). Spiwem wzajemnych interakcji jest przepływ wiedzy. W modelu otwartej innowacji można zaakcentować sposobność, jaka przy tej okazji powstaje: przedsiębiorstwa, oprócz patentów innowacyjnych, mogą korzystać z pracy i projektów badawczych już stworzonych, ale zaniechanych z różnych przyczyn (1, s. 139). Wzajemna współpraca może być kluczowym czynnikiem sukcesu każdej ze stron. Dla podmiotu naukowego jest to szansa rozwoju, zyskania renomy wiodącego ośrodka naukowego. Pociągnie to za sobą korzyści finansowe, prestiż, uznanie w świecie nauki i przyczyni się do zmniejszenia luki technologicznej, jaka dzieli nasz kraj od krajów wysokorozwiniętych. Przedsiębiorstwo natomiast, zdobywając w ten sposób dostęp do wiedzy, infrastruktury technicznej związanej z B+R, może skutecznie konkurować z innymi podmiotami na rynku. Rośnie też świadomość wzajemnych kompetencji i umiejętności, co zniweluje jedną z podstawowych barier kooperacji.

Według opinii ekspertów, w środowisku, w jakim przyszło funkcjonować współczesnym przedsiębiorcom, panuje wysoka świadomość tego, że kreowanie nowych rozwiązań stanowi ważny czynnik, który warunkuje długookresowe powodzenie ekonomiczne. Polska jest krajem, który przechodzi transformację w tej dziedzinie. Obecnie powoli obserwuje się popularyzację zjawiska współpracy nauki i biznesu głównie w dziedzinie informatyki, elektroniki, inżynierii i biotechnologii¹. Eksperci

¹ W dalszym ciągu jednak, według opinii ekspertów, pozycja naszego kraju na tle państw Unii Europejskiej w budowaniu gospodarki innowacyjnej wypada niezadowolająco, głównie z powodu niedoskonałej lub znikomej współpracy pomiędzy jednostkami naukowymi, w tym uczelniami, a gospodarką.

twierdzą, że skomercjalizować można wiedzę z każdej dziedziny. Podstawą sukcesu jest jedynie odpowiednie ukierunkowanie dorobku naukowego, aby zaczął on przynosić korzyści ekonomiczne. Zatem miano uniwersytetu XXI wieku² może mieć każda uczelnia, której działalność wpisze się w kanon następujących założeń:

- elastyczne dopasowywanie metod kształcenia, które zmierzają w stronę ugruntowania pewnych zachowań, co będzie miało przełożenie na późniejszą aktywność zawodową absolwentów;
- stymulowanie procesu uczenia się poprzez właściwe konstruowanie praktyk działania, relacji dydaktyk–student, współpracy student–otoczenie zewnętrzne, co ma zachęcać do tworzenia nowych pomysłów i sposobów działania;
- kształtowanie protwórczego myślenia, działanie poprzez odpowiednie zaplecze (biblioteki, laboratoria, pracownie) kreuje atmosferę i klimat miejsca konfrontacji różnych pomysłów, koncepcji, stylów myślenia (3, s. 47);
- oparcie się na silnej relacji z otoczeniem, na stworzeniu sieci wzajemnych interakcji z biznesem i administracją;
- odejście od skostniałej biurokracji;
- aktywność w zakresie badań naukowych, sposobu ich finansowania, zarządzania własnością intelektualną na uczelni oraz współpracy ze sferą biznesu (co pozwoli połączyć wiedzę z doświadczeniem praktycznym).

Dzięki wykorzystaniu pozytywnych relacji uczelni z przedsiębiorcami z regionu oraz sprzyjającemu klimatowi innowacyjności panującemu w otoczeniu uzasadniona jest inicjatywa budowania wzajemnych relacji. Również rosnąca świadomość wśród przedsiębiorców co do źródła trwałej przewagi konkurencyjnej przemawia za tą formą przedsiębiorczości. Celem artykułu jest przedstawienie i zwrócenie uwagi na istotę, sens, a także możliwości inicjowania współpracy pomiędzy podmiotami nauki i przedsiębiorcami. Należy pamiętać, że taka integracja rodzi efekt synergii, czyli osiągnięcia zwielokrotnionych korzyści, m.in. przyczynia się do rozproszenia ryzyka, sędowania go na kilka podmiotów lub na powstanie wspólnej, nowoczesnej bazy badawczo-rozwojowej.

2. Trendy zmian w szkolnictwie wyższym

Jednym z głównych problemów, który zasadniczo rzutuje na innowacyjność uniwersytetu, jest jego zachowawcza struktura. Przyczynia się to do powstawania zakłóceń w procesie wzajemnych interakcji między podsystemami, tym samym przekładając się na ilość i jakość realizowanych pomysłów. Wydłużone kanały komunikacji, biurokracja to kolejne przeszkody, jakie należy pokonać w procesie usprawnienia szkolnictwa wyższego. Brak sformalizowanych wytycznych co do zarządzania własnością intelektualną powstałą na uczelni nie działa w żaden sposób motywująco na

² Szeroką interpretację zagadnienia zawiera książka Krzysztofa Matusiaka (2).

młodą kadre, nie zachęca jej do tworzenia własnych innowacyjnych pomysłów oraz realizowania obranej ścieżki kariery. Z drugiej strony, nawiązując do struktury wiekowej naukowców, przeważa kadra zbliżająca się do wieku emerytalnego, co oceniane jest krytycznie i przekłada się na stagnację w procesie rozwoju naukowego. Można przypuszczać, że mało przedsiębiorczy i niezbyt kreatywny dydaktyk osiągnie znikome rezultaty w kształtowaniu postaw innowacyjnych na etapie studiów. Dydaktyk powinien przyjąć rolę animatora, powinien ukierunkowywać swoich studentów i rozbudzać w nich potrzebę zdobywania wiedzy oraz bycia kreatywnym, pomysłowym. Postulaty te przemawiają za wprowadzeniem kooperatywnego uczenia się oraz gruntowną modyfikacją programów i metod nauczania. Obecne programy nie są wolne od wad, przy czym krytyce należy poddać przede wszystkim zbyt małą liczbę godzin przyznawaną na poszczególne przedmioty, które niejednokrotnie odgrywają bardzo dużą rolę w procesie kształtowania postaw innowacyjnych.

Z raportu *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce* przygotowanego przez Ernst & Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową wynika, że w Polsce obserwujemy zjawisko upowszechnienia posiadania wyższego wykształcenia, co negatywnie oddziałuje na jakość szkolnictwa. Działalność wielu uczelni sprowadza się do oferowania masowych i tanich studiów, spychając aktywność naukową na dalszy plan. Statystyki podają, że ogólnie na jednego nauczyciela akademickiego przypada 19 studentów, natomiast wyszczególniając tytuł naukowy: na jednego profesora przypada już 83 studentów, na doktora habilitowanego – kilkuset podopiecznych (4, s. 6). Dodatkowo, wielozatrudnienie nauczycieli wpływa destrukcyjnie na działalność naukową. Częsty brak czasu i nieprzywiązywanie się do kolejnego miejsca pracy powodują, że pracownik nie wykazuje aktywności naukowej. Według raportu mobilność międzyuczelniana, międzysektorowa, a przede wszystkim międzynarodowa kadry w Polsce jest na niskim poziomie, mimo że możliwości w tym zakresie są duże³ (4, s. 7).

Z dniem 1 października 2011 roku Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, wprowadzając reformę szkolnictwa wyższego, popularyzuje postulaty, że zmiana ta ma na celu usprawnienie i przeobrażenie dotychczasowego systemu szkolnictwa w nowoczesną strukturę, w której punkt ciężkości przenosi się na edukację dostosowaną do potrzeb rynku. Dodatkowo opowiada się za integrowaniem uczelni i gospodarki. Znowelizowana ustawa narzuca obowiązek opracowania i wdrożenia na uczelniach systemu ochrony własności intelektualnej, a także przyjęcia zasad komercjalizacji wyników badań naukowych, co ma ułatwić współpracę z interesariuszami gospodarczymi. Może to skutkować również rozwojem obszaru B+R. Zmiany objęły trzy główne grupy docelowe systemu szkolnictwa wyższego: studentów, naukowców i uczelnie. Studenci mogą liczyć na skuteczniejszą pomoc finansową i więcej praw. Wybitnym naukowcom oferuje się wsparcie zarówno w aspekcie finansowym, jak i w kwestii zdobywania kolejnych szczebli kariery naukowej. Z kolei dla uczelni przewidziany jest większy

³ Szczegółowe omówienie dysfunkcji szkolnictwa wyższego zawiera wspomniany raport (4).

zastrzyk środków finansowych, choć muszą one jednocześnie wykazać się wysokim pierwiastkiem innowacyjności. Pomoc finansowa, wyróżnienia, promocje będą uzależnione od ich osiągnięć oraz poziomu i jakości prowadzonych studiów. Zaostrzy to konkurencję między ośrodkami naukowymi w wyścigu po granty na badania naukowe.

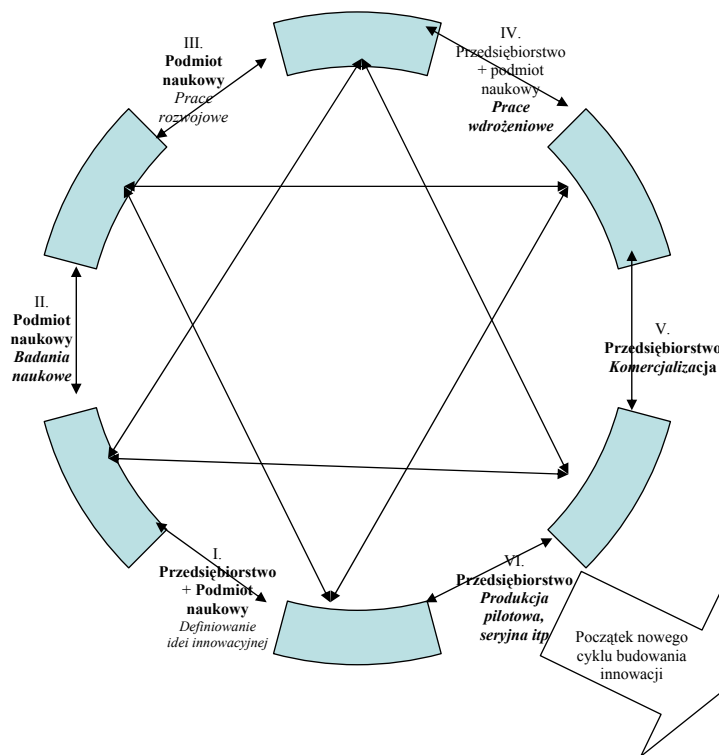
Najważniejsze zadanie, jakie stoi przed polską nauką, to osiągnięcie standardów kreowanych przez najlepsze światowe ośrodki. Uczelnie realizujące dydaktykę i badania na wysokim poziomie muszą być bliżej studenta, bliżej gospodarki i bliżej świata (5, s. 15), nigdy na odwrót.

3. Ocena współpracy sfery nauki i biznesu

Konkurencyjność naszego kraju w porównaniu z rokiem ubiegłym spada, a prognozy nie są optymistyczne, ponieważ powołując się na wyniki prezentowane w *Globalnym raporcie konkurencyjności 2011–2012*, który został opracowany przez World Economic Forum w porozumieniu z NBP, Polska zajmuje 41. miejsce (6, s. 19), przy czym istotny spadek odnotowano w obszarze innowacyjności (o siedem pozycji). Aby zbliżyć się do czołówki, którą otwierają: Szwajcaria, Singapur i Szwecja, Dania, Finlandia oraz Stany Zjednoczone, Polska musi wykonać milowy krok. W obliczu narastającego kryzysu pojawiają się złudne pozytywne przewidywania, że możemy startować z równie dobrej pozycji w wyścigu o konkurencyjność jak kraje wysoko rozwinięte. Nasi eksperci prognozują wzrost gospodarczy na poziomie około 4%, odwołują się w dalszym ciągu do napływających funduszy europejskich (stopniowo wyczerpane źródło finansowania) i biorą pod uwagę na razie względnie tanią siłę roboczą, licząc przy tym na tanią złotówkę. Dlaczego więc Unia Europejska szacuje nasz wzrost gospodarczy na poziomie 1,5%? Z jednej prostej przyczyny – nie jesteśmy gospodarką opartą na wiedzy. W krajach, które są liderami w rankingach innowacyjności, w ubiegłym roku zgłoszono ponad 30 tysięcy patentów, podczas gdy Polska w tej dziedzinie ma zaledwie 0,12% dorobku światowego (zajmuje 31. miejsce), a porównywalna pod względem liczby mieszkańców Hiszpania ma dziewięć razy więcej patentów (7). Jednak liczba zgłaszanych patentów nie będzie w głównej mierze determinować stopnia innowacyjności kraju. Coraz częściej może dochodzić do sytuacji, gdy zauważana jest rozbieżność pomiędzy posiadaniem zdolności do tworzenia innowacji a byciem innowacyjnym. Potwierdzone zostaje założenie, że niekoniecznie ten podmiot, który odznacza się wysokim potencjałem i zdolnością do tworzenia innowacji, będzie takowe tworzył.

Abstrahując od powyższych ustaleń, na podstawie analizy statystyki PKPP Lewiatan można jednak zauważyć pozytywną tendencję rozwoju innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Obserwuje się coraz większą liczbę przedsiębiorstw z grupy małych i średnich, które mają zamiar w tym roku zainwestować w innowacje (8). Jest ich zdecydowanie więcej niż w latach wcześniejszych. Oprócz rosnącego popytu, presji konkurencji czy z racji obowiązującej mody na innowacje powodem takiego stanu rzeczy

są dostępne źródła finansowania działalności innowacyjnej. Mimo to przedsiębiorcy nie potrafią jednoznacznie określić stopnia przydatności takich przedsięwzięć. Problem może tkwić w niewiedzy albo ograniczaniu lub tłumieniu twórczego i niekonwencjonalnego myślenia. Często przedsiębiorstwo nie posiada wystarczającego potencjału, by tworzyć nowe rozwiązania. Ponieważ ponad 70% PKB naszego kraju jest wytwarzane przez przedsiębiorstwa, słuszne będzie stwierdzenie, że to właśnie one są głównymi aktorami na scenie i to one będą generowały innowacje. Analizując sytuację innych państw, działalność innowacyjna wywołuje znaczącą wartość dodaną dla gospodarki i przyczynia się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej nie tylko na rynkach krajowych, ale także międzynarodowych. Może zagwarantować trwałe wzrosty i lepsze miejsca pracy (9, s. 9). Bodźcem do tego może być współpraca z jednostkami naukowymi, które mają duże możliwości i przygotowaną infrastrukturę. Coraz częściej uczelnie otwierają się na innowacje i na taki rodzaj współpracy. Rysunek 1 przedstawia podział ról w łańcuchu tworzenia wartości innowacji, niemniej jednak ten rodzaj kooperacji napotyka na swej drodze liczne bariery. W dalszej części artykułu przedstawimy, jak w praktyce wygląda współpraca sfery nauki i biznesu.



Rys. 1. Podział ról w łańcuchu tworzenia innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (10, s. 54).

Podając za Lidią Białoń, uczestnictwo w sieci współpracy z jednostkami sfery nauki i otoczenia biznesowego, a także z innymi przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność innowacyjną, buduje potencjał innowacyjny jednostki (10, s. 182). Firmy innowacyjne powinny wykazywać wyjątkową dynamikę w tym aspekcie. Dodatkowo skutkowałyby to zwiększeniem potencjału wiedzy wszystkich podmiotów. Pomysł na nowy sposób prowadzenia biznesu, który uwzględniałby silną współpracę z podmiotem naukowym, powinien wpisać się w strategię działania przedsiębiorstwa, a podążając za nowymi trendami w dziedzinie innowacji i zarządzania, można określić szeroko pojęty nowy model biznesu⁴.

Podstawowymi barierami, gdzie dochodzi do ścierania się interesów sfery naukowej i biznesu, są: czas, koszt, priorytety, tradycja, brak zaufania i wiedzy o partnerze, a także słabo rozwinięte otoczenie instytucjonalne, pośredniczące w transferze technologii.

T a b l i c a 1

Zestawienie barier współpracy między sferą nauki a przedsiębiorcami

Sfera nauki	Sfera biznesu
<ul style="list-style-type: none"> • Dla naukowców czas nie ma znaczenia 	<ul style="list-style-type: none"> • Dla przedsiębiorców czas jest najważniejszy, decyduje o przewadze konkurencyjnej i kosztach
<ul style="list-style-type: none"> • Koszty nie są optymalizowane, często dochodzi do ich zawyżania 	<ul style="list-style-type: none"> • Zasada minimalizacji kosztów
<ul style="list-style-type: none"> • Głównym celem jest stworzenie „dzieła” o wartości naukowej 	<ul style="list-style-type: none"> • Głównym celem jest stworzenie „dzieła” atrakcyjnego rynkowo
<ul style="list-style-type: none"> • Rozbudowana struktura i wydłużone, sformalizowane kanały komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak wiary w powodzenie przedsięwzięcia
<ul style="list-style-type: none"> • Nieznajomość potencjalnego partnera biznesowego oraz zasad komercjalizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieznajomość potencjału i możliwości jednostek naukowych
<ul style="list-style-type: none"> • Brak tradycji w nawiązywaniu współpracy uczelni z przedsiębiorstwem 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak tradycji w nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstwa z uczelnią
<ul style="list-style-type: none"> • Słabo rozbudowana ochrona własności intelektualnej 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozczarowanie osiągniętymi efektami
<ul style="list-style-type: none"> • Dominacja badań przedwdrożeniowych, niewieńczonych urynkowaniem produktu; zbyt teoretyczny punkt widzenia 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak odpowiedniego popytu
<ul style="list-style-type: none"> • Brak środków na sfinansowanie badań i etapu komercjalizacji produktu 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak środków na sfinansowanie etapu transferu produktu od uczelni na rynek

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie (12).

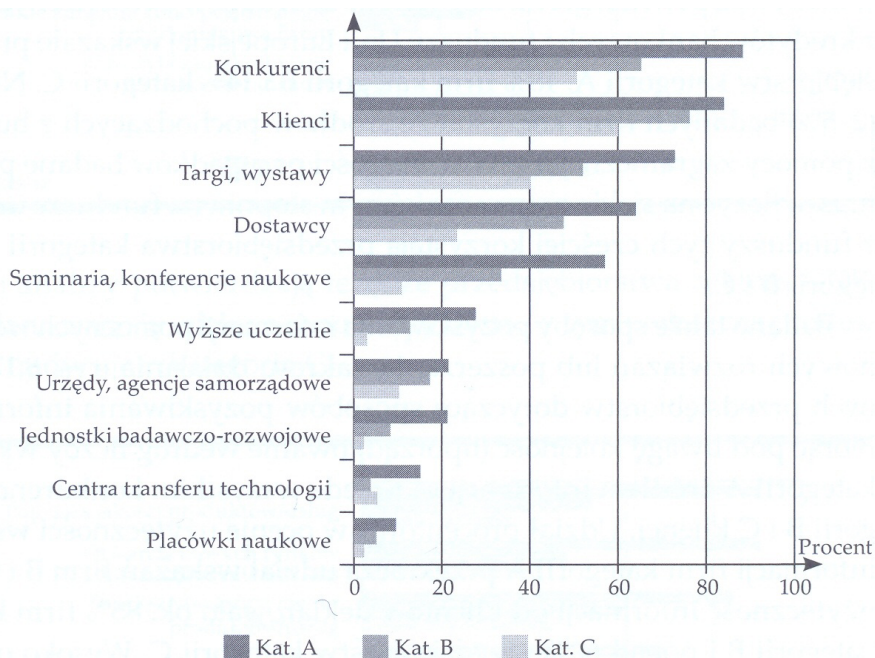
⁴ Na model biznesu składa się: oferta dla klienta, formuła zysku, kluczowe zasoby przedsiębiorstwa, kluczowe procesy. Pomysł na nową organizację dotychczasowej działalności już sam w sobie jest innowacją. Wyższą wagę przypisuje się aliansom innowacyjnym niż operacyjnym. Szerszą prezentację zagadnienia zawiera publikacja Leszka Koziola (11).

Analizując powyższe zestawienie, można wnioskować, że pewnym doraźnym sposobem na zniwelowanie wspomnianych barier byłoby:

- stworzenie komórki odpowiedzialnej za komunikację między podmiotem naukowym a otoczeniem biznesu;
- łatwiejszy dostęp do szybkiej informacji poprzez odpowiednio skonfigurowaną stronę internetową czy wydawany biuletyn, ulotkę;
- powołanie do życia tzw. brokera innowacji, który miałby za zadanie dokonać wiarygodnej wyceny innowacji, tak aby stała się ona zabezpieczeniem dla zaciągniętych zobowiązań na tworzenie i komercjalizację innowacji;
- stworzenie odpowiednich funduszy, które cechowałyby się wysoką tolerancją ryzyka;
- zaaranżowanie spotkań, funkcjonujących jak salony inwestycyjne, gdzie dochodziłoby do konfrontacji pomysłów i oczekiwań podmiotów z obydwu stron.

Uczelnie spotykają się z niechęcią i ograniczonym zaufaniem przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone przez zespół pracowników Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pod kierownictwem prof. dr. hab. Adama Stabryły pokazują, że same przedsiębiorstwa nisko oceniają jednostkę naukowo-badawczą (także uczelnie wyższe) i nie traktują jej jako źródła informacji, które może posłużyć zwiększaniu innowacyjności, uznając je za mało użyteczne (13, s. 283). Jeżeli przedsiębiorstwa zdecydują się na współpracę z taką jednostką, to tylko te cechujące się wysoką wartością tzw. indeksu potencjału (zob. rys. 2), na który składają się głównie: stopień zaawansowania systemów informacyjnych, nowoczesne narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą, działalność badawczo-rozwojowa, zarejestrowane i przekazane patenty, znaki towarowe, nakłady na szkolenia itp.⁵ Z rysunku 2 wynika, że tylko 26% przedsiębiorstw wysokorozwiniętych i 13% tych, które cechują się niższym potencjałem, pozyskuje informacje z wyższych uczelni. Z innymi jednostkami naukowo-badawczymi współpracuje jeszcze mniejszy odsetek firm. Z szeroko zakrojonych badań na ten temat wynika, że za podstawowe bariery, które utrudniały nawiązanie takiej współpracy, przedsiębiorstwa uznały swój brak doświadczenia w tego rodzaju partnerstwie, niedostępną informację o ofercie jednostek badawczych oraz bariery natury finansowej (13, s. 284). Ograniczeniem jest również brak systemu zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie.

⁵ Zagadnienie zostało szerzej przedstawione w książce redagowanej przez prof. Stabryłę (13).



Rys. 2. Kierunki pozyskiwania informacji

Źródło: 13, s. 284.

Pomimo tak wielu przeszkód nie można jednoznacznie stwierdzić, że w Polsce nie dochodzi w ogóle do interakcji między podmiotami naukowymi a biznesowymi. Coraz częściej zauważa się próby podejmowania takiej współpracy i w wielu przypadkach kończy się ona sukcesem. Z danych raportu *Innowacyjność 2010* opracowanego przez PARP wynika, że do 2008 roku 39% przedsiębiorstw (objętych badaniem) podjęło współpracę przynajmniej z jednym podmiotem. W porównaniu z innymi krajami częściej zawierano współpracę z dostawcami oraz publicznymi ośrodkami naukowymi, co dało Polsce 9. miejsce w rankingu, jednak interesy te rzadziej dotyczyły sfery innowacji. Co ciekawsze, raport podaje, że współpracę w zakresie innowacji częściej podejmowały przedsiębiorstwa państwowe niż prywatne (9, s. 53). Można domniemywać, że sytuacja taka jest uzależniona w głównej mierze od dostępności do źródeł finansowania.

Przykładem dobrej relacji nauki i biznesu jest Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie. Ponad 10 lat temu w uczelni tej nie przypuszczano, że nawiązanie współpracy z jednostką gospodarczą będzie szansą na wyjście z naukowej zapaści. Dziś uczelnia odnosi sukcesy i dzieli się z innymi doświadczeniem, jak współdziałać z przemysłem i jak zarabiać na innowacjach. To nie jest martwa współpraca, widniejąca tylko na papierze dla polepszenia statystyk czy wizerunku. Na współpracy

z przedsiębiorcami WAT zarobiła około 200 mln zł. Z zamiarem zlecenia badań i prac konstrukcyjnych noszą się spółki obronne, tj. Bumar, Huta Stalowa Wola i WB Electronics (14). Firmy, które dopiero podbijają rynek, także korzystają z takiej współpracy. Warto wykorzystać szansę, jaką daje era globalizacji, ponieważ coraz częściej zgłaszają się zagraniczni inwestorzy, chętni skomercjalizować technologie powstałe w polskich laboratoriach. We Francji i Szwecji już trwają testy polskich detektorów, które znajdują zastosowanie m.in. w ochronie piłkarskich stadionów⁶. Analizując czynniki, jakie złożyły się na sukces WAT, można stwierdzić, że ważnymi aspektami są (14):

- zmiana nastawienia obydwu zainteresowanych stron (naukowcy stopniowo przyzwyczajają się do śledzenia rynku i analizowania potrzeb przemysłu, a mottem ich postępowania jest stworzenie użytecznej technologii, czyli takiej, którą będzie można skomercjalizować);
- współpraca ze zleceniodawcą, jego pomoc, kontakty i doświadczenie mogące pomóc we wdrażaniu i rozwijaniu tworzonej innowacji;
- świadomość, że pieniądze na przedsięwzięcie pochodzą z puli prywatnego inwestora, który jest nastawiony na osiągnięcie zysku i potrafi skutecznie egzekwować zaplanowane rezultaty;
- odpowiednio przygotowana infrastruktura techniczna (WAT zainwestowała około 150 mln zł w biura konstrukcyjne i zaplecze badawcze).

Otwarta postawa, zmiana sposobu myślenia i modelu zarządzania organizacją mogą skutkować rosnącą liczbą pozytywnych przykładów współpracy podmiotów naukowych i przedsiębiorców. Tworząc alianse innowacyjne, zmiany muszą zajść równolegle w jednym i drugim kooperancie – wtedy wspólna praca zaowocuje trafionym pomysłem.

4. Uwagi końcowe

W wyniku przeprowadzonej analizy problemu nasuwają się następujące wnioski:

1) W obecnej gospodarce głównymi składnikami wartości stają się wiedza i innowacje, te z kolei są budulcem dla modelu otwartej innowacji i zarządzania sieciovego, które zyskuje coraz większe znaczenie. Współczesna gospodarka nie opiera się już na niskich kosztach produkcji i taniej sile roboczej, lecz buduje swój fundament na wiedzy.

2) Coraz częściej innowacyjne przedsiębiorstwa podejmują współpracę z interesariuszami zewnętrznymi. Efektywnie wykorzystują dobrodziejstwa, jakie stwarza im funkcjonowanie w modelu otwartej innowacji. Można tu mieć na myśli klientów, dostawców, a także konkurentów i ośrodki naukowo-badawcze.

⁶ Szerszą prezentację polskich technologii, które trafiają na rynek, przedstawia artykuł na portalu Onet.Biznes.pl (14).

3) System szkolnictwa wyższego przechodzi etap reorganizacji, aby być lepiej przygotowanym na współpracę z przedsiębiorcami, wyjść im naprzeciw i sprostać ich wymaganiom. Nie chodzi tu tylko o budowę odpowiednio nowoczesnej infrastruktury technicznej. Uczelnie kształtują swoją zdolność innowacyjną również poprzez przygotowywanie swych pracowników naukowych do tworzenia użytecznych innowacji, które mogłyby trafić na rynek.

4) Współpraca między sferą nauki a sferą biznesu jest trudna, napotyka wiele barier. Mogą one wynikać z rozbieżnych interesów i priorytetów. Często brak zaufania, niewiedza na temat potencjalnego partnera i utrudniony dostęp do informacji skutecznie uniemożliwiają podjęcie kooperacji lub pomyślnie jej zakończenie.

5) Kwestie finansowe również odgrywają ważną rolę w procesie tworzenia innowacji. Podmioty naukowe, mając wizję innowacyjnego rozwiązania, nie posiadają wystarczająco dużo środków na jego realizację w pełnym wymiarze, tak aby mógł on zostać skomercjalizowany. Przedsiębiorcy natomiast, dysponując odpowiednimi funduszami, nie mają w swej strukturze komórek B+R i nie są w stanie stworzyć niczego nowego. W ten sposób zamyka się błędne koło.

Z uwagi na powyższe konkluzje należy podjąć wszelkie działania ukierunkowane na inicjowanie porozumień i współpracy podmiotów naukowych i gospodarczych, ponieważ ich połączone siły mogą wyraźnie wpłynąć na dynamikę rynku, tym samym wypracowując wzajemną i trwałą przewagę konkurencyjną i przyczyniając się do rozwoju branży, sektora, a nawet całej gospodarki.

Bibliografia

1. Pomykałski A., *Model otwartej innowacji a zarządzanie sieciami organizacyjnymi*. W: J. Rybicki, T. Dryl (red. nauk.), *Strategie sukcesu organizacji*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011.
2. Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7378-514-4.
3. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Wyd. Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. ISBN 978-83-931515-0-9.
4. Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, 2009 [online, dostęp 5.03.2011]. Dostępny w Internecie: http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_systemowe/20100727_Diagnoza_stanu_SW.pdf.
5. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Reforma szkolnictwa wyższego*, 2011 [online, dostęp 26.01.2012]. Dostępny w Internecie: http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/szkolnictwo/Reforma/20110628_MNISW_broszura_200x200.pdf.
6. Boguszewski P., *Globalny indeks konkurencyjności 2011–2012*, NBP, Warszawa 2011 [online, dostęp 14.01.2012]. Dostępny w Internecie: <http://bioinfo.pl/pub/parp/20110907%20NBP.pdf>.
7. Forsal.pl, JB, TL, *Najbardziej innowacyjne gospodarki świata – ranking państw z największą liczbą patentów*, 2011 [online, dostęp 14.01.2012]. Dostępny w Internecie: <http://forsal.pl/artykuly>

- /507008,najbardziej_innowacyjne_gospodarki_swiate_ranking_panstw_z_najwieksza_liczba_patentow.html.
8. Lewiatan, Ponad 55 proc. firm inwestuje w innowacje, 2011 [online, dostęp 26.01.2012]. Dostępny w Internecie: http://pkpplewiatan.pl/opinie/gospodarka/2/ponad_55_proc_firm_inwestuje_w_innowacje.
 9. *Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7633-025-9 [online, dostęp 26.01.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/10838.pdf>.
 10. Białoń L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wyd. Placet, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7488-153-1.
 11. Kozioł L., *Entrepreneur's Business Models*, „The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection” 2010, iss. 2(16).
 12. Materiały konferencyjne „Nauka i biznes – co nas łączy” z konferencji MARR, podsumowującej realizację projektu „Wiedza i Praktyka – klucz do sukcesu w biznesie”, 6.12.2011, Kraków.
 13. Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009. ISBN 978-83-255-0237-9.
 14. Onet.Biznes.pl, *WAT: jak zarobić miliony na wynalazkach* [online, dostęp 2.01.2012]. Dostępny w Internecie: <http://biznes.onet.pl/0,4987422>.

Building relationships between education and business as a determinant of the innovative university model

S u m m a r y: The author discusses the problem of building relations and cooperation between business and research entities, which, as of today, operate separately rather than symbiotically. She also points out the importance of establishing cooperation relations referred to as innovation alliances.

In various publications one can find numerous theories about the need for cooperation between these two groups, which have been confirmed in practice. Well-known specialists and researchers analyzing this issue suggest transformation of the existing way of functioning into an open, innovative model, based on cooperation and use of mutual resources. In such alliances, the most important is an additional intellectual value or a value resulting from cooperation. In Poland, one observes dynamic changes both in the area of economy and educational system. Conditions created by the present knowledge-based economy stimulate development of networking and knowledge transfer between various organizations. All actions are aimed at creation of a friendly environment, referred to as pro-innovative for the functioning of an organization, which, in the long run, can reduce the gap between our country and the most developed ones.

In practice, there are more and more cooperation initiatives of scientific units and companies, yet, they are not always successful (a so called failed partnership) due to numerous de-motivating factors. The article presents cooperation barriers resulting both from market conditions and internal factors dependent on a given entity.

K e y w o r d s: cooperation, business model, alliance, education, innovation, enterprise

RADOSŁAW PYREK*

Flexicurity – nowa koncepcja rynku pracy

Słowa kluczowe: *flexicurity*, organizacja czasu pracy, elastyczne formy czasu pracy

Streszczenie: Czas w różnych swych dziedzinach i wymiarach odgrywał dużą rolę w podmiotach gospodarczych działających na rynku. Należycie skonstruowane i właściwie dobrane systemy czasu pracy oraz systemy produkcji przyczyniają się do wzrostu wydajności pracy. Narzędziem, które może zmodernizować dzisiejsze rynki pracy i zwiększyć ich zdolności dostosowawcze oraz konkurencyjność, jest model *flexicurity*. Jest to wciąż nowe spojrzenie na funkcjonowanie rynku pracy. Koncepcja ta zdobywa w Europie coraz większą popularność, łącząc w sobie elementy elastyczności zatrudnienia z bezpieczeństwem socjalnym. Jak pokazują zachodnie doświadczenia, niektóre elementy *flexicurity*, np. elastyczne formy zatrudnienia, pozwalają usprawnić zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, wpływając pozytywnie na rozwój firmy i jej konkurencyjność, szczególnie w czasach zastoju gospodarczego. Przy wdrażaniu rozwiązań z zakresu elastyczności i bezpieczeństwa zatrudnienia, tak na poziomie kraju jak i na poziomie przedsiębiorstwa, konieczne jest dostosowanie tych rozwiązań do potrzeb pracodawców i pracowników. Zadaniem *flexicurity* jest zapewnienie obywatelom państw członkowskich wysokiego poziomu ochrony zatrudnienia, możliwości swobodnego, łatwego znalezienia pracy niezależnie od wieku, a także perspektyw rozwoju przy stale zmieniającym się otoczeniu ekonomicznym. System ten ułatwi optymalne wykorzystanie przez pracowników i pracodawców możliwości, które stwarza globalizacja, a polityka *flexicurity* ma na celu stworzenie systemu, w którym elastyczność zawodowa oraz zabezpieczenie socjalne wspierają się wzajemnie. W artykule przedstawiono duński model *flexicurity* oraz wyniki badań dotyczące znajomości elastycznych form organizacji czasu pracy wśród pracodawców i pracowników.

1. Uwagi wstępne

W ostatnich latach coraz częściej i wyraźniej obserwuje się rosnącą rozbieżność między wielkością i tempem wdrażania innowacji technicznych oraz zmian organizacyjnych z jednej strony a zakresem i tempem zmian systemu czasu pracy z dru-

* mgr Radosław Pyrek – asystent, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: pyrekr@mwse.edu.pl.

giej strony. Nadto, a może przede wszystkim, zmiany systemu czasu pracy w Polsce również nie nadążają za wymogami wypływającymi z presji konkurentów w związku z kosztami globalizacji gospodarki, hipertrofii rynku konsumenta czy arytmii życia społecznego. Rynki zbytu stają się coraz mniej stabilne, a zróżnicowana klientela przestaje być wierna określonym producentom i instytucjom handlowym; utrzymanie się na rynku wymaga szybkiego reagowania na ujawniający się lub przewidywany popyt, co również przemawia za poszukiwaniem nowych form organizacji czasu pracy.

Prawo pracy ma charakter ochronny, sztywne prawo pracy jest więc barierą dla wprowadzania elastycznych form organizacji czasu pracy. Wprowadzenie modelu *flexicurity* wymaga zatem deregulacji prawa pracy.

Gruntowny wzrost konkurencji w wymiarze międzynarodowym wiąże się m.in. z tym, że kapitał inwestowany jest tam, gdzie koszty są niskie, zwłaszcza koszty pracy. Koszty te są zwiększane nie tylko przez realne wysokie płace, składki na ubezpieczenia społeczne czy wysokie podatki od wynagrodzeń, lecz także tam, gdzie formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy gwarantują stabilne warunki płatnego zatrudnienia również w sytuacji braku zapotrzebowania na pracę oraz wysokie pułapy ochrony uprawnień pracowniczych niezależnie od sytuacji na rynku (1, s. 12–13). Rozbieżność ta tworzy szczególną lukę organizacyjną, wysoce kosztowną dla przedsiębiorstwa i gospodarki.

Często proponowanym narzędziem zarządzania w dostosowaniu systemu czasu pracy do aktualnych i przyszłych celów organizacji czy nowoczesnych metod zarządzania jest uelastycznienie czasu pracy, polegające m.in. na ograniczonym przepisami prawa pracy wydłużaniu i skracaniu czasu pracy stosownie do potrzeb pracodawcy. Nie jest to jedyne czy też najwłaściwsze rozwiązanie omawianego problemu. Dla przykładu można podać, że nie wystarcza ono w sytuacji, gdy niewielkie zapotrzebowanie na pracę połączone jest z okresową jej arytmia, a nawet długimi okresami zupełnego jej braku.

Obecna sytuacja gospodarcza Unii Europejskiej poważnie zagraża realizacji celów strategii Europa 2020 (2), odnoszących się do zatrudnienia, może też podważyć długoterminową stabilność ekonomiczną państw członkowskich. Za kluczowe należy więc uznać zapobieganie wciąż rosnącemu poziomowi bezrobocia (głównie wśród osób młodych), tworzenie większej liczby miejsc pracy oraz warunków do odnowy gospodarczej i wzrostu ekonomicznego. Narzędziem, które może zmodernizować dzisiejsze rynki pracy i zwiększyć ich zdolności dostosowawcze oraz konkurencyjność, jest model *flexicurity*.

Flexicurity to wciąż nowe spojrzenie na funkcjonowanie rynku pracy. Koncepcja ta zdobywa w Europie coraz większą popularność, łącząc w sobie elementy elastyczności zatrudnienia z bezpieczeństwem socjalnym.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu *flexicurity*, a także wyników badań dotyczących znajomości elastycznych form organizacji czasu pracy wśród pracodawców i pracowników. Artykuł adresowany jest zarówno do praktyków, jak i teoretyków zajmujących się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem. Może on zainteresować

studentów uczelni ekonomicznych na wszystkich kierunkach, a w szczególności na kierunku zarządzanie.

2. Idea *flexicurity*

Koncepcja *flexicurity*, która narodziła się w Danii i tam odniosła sukces, jest wdrażana w różnych formach i zakresie w pozostałych państwach Unii Europejskiej. Komisja Europejska zaleca korzystanie z doświadczeń Danii jako metody na odnajdywanie równowagi pomiędzy elastycznością – pożądaną przez przedsiębiorców – a bezpieczeństwem postulowanym przez pracowników i ich związki zawodowe. Deklarowanym celem państw UE jest wprowadzenie ujednoliconej polityki *flexicurity*, a Rada Europejska wezwała kraje członkowskie do systematycznego rozwoju programów narodowych i strategii mających na celu rozwój mobilności oraz zdolności pracowników i przedsiębiorców. Uzasadnienie wspólnej polityki w tym zakresie dla państw UE tłumaczone jest potrzebą osiągnięcia założeń strategii lizbońskiej, czyli zwiększenia jakości i ilości pracy przy jednoczesnym unowocześnieniu systemów zabezpieczenia społecznego.

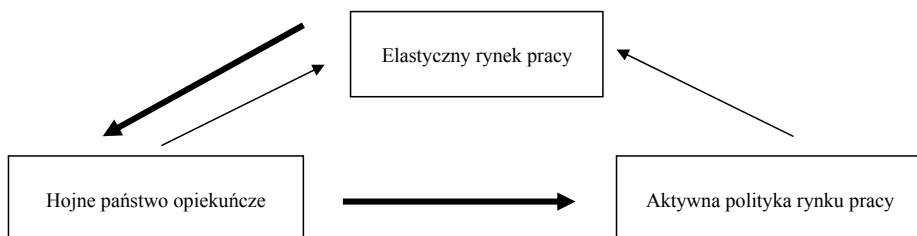
Zadaniem polityki *flexicurity* jest zapewnienie obywatelom państw członkowskich wysokiego poziomu ochrony zatrudnienia, możliwości swobodnego, łatwego znalezienia pracy niezależnie od wieku, a także perspektyw rozwoju zawodowego przy stale zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. System ten ułatwia optymalne wykorzystanie przez pracowników i pracodawców możliwości, które stwarza globalizacja, a polityka *flexicurity* ma na celu stworzenie systemu, w którym elastyczność zawodowa oraz zabezpieczenie socjalne wspierają się nawzajem.

Flexicurity jest koncepcją, która łączy dwa z pozoru konkurencyjne elementy: elastyczność (*flexibility*) i bezpieczeństwo (*security*) pracowników i przedsiębiorstw. Jest ona postrzegana jako odpowiedź Unii Europejskiej na wyzwania stojące przed rynkami pracy. Ma sprzyjać konkurencyjności, wzrostowi zatrudnienia i zadowolenia z pracy dzięki zachowaniu równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem (3, s. 10–13). Istotne jest jednak zrozumienie, że idee elastyczności i ochrony socjalnej nie są sprzeczne, a wręcz przeciwnie – mogą z sobą współgrać. *Flexicurity* odrzuca bowiem traktowanie elastyczności jako elementu korzystnego wyłącznie dla pracodawców, a bezpieczeństwa socjalnego jako wartości istotnej wyłącznie dla pracowników, podkreślając obopólne korzyści wynikające ze zmian w obu wymiarach. Dlatego *flexicurity* może zostać zagwarantowane jedynie dzięki współlistnieniu i wzajemnemu uzupełnianiu się czterech następujących filarów rynku pracy (4):

1. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji warunków pracy;
2. Aktywna polityka rynku pracy, dzięki której pracownicy łatwiej przystosowują się do gwałtownych zmian na rynku, szybciej znajdują i utrzymują następane miejsce pracy, a osoby z różnych powodów nieaktywne zawodowo nabywają zdolność podjęcia pracy;

3. Kształcenie ustawiczne – rzetelne i odpowiadające potrzebom rynku pracy, służące aktualizacji umiejętności pracowników i wspierające wzrost produktywności przedsiębiorstw;
4. System zabezpieczenia społecznego, którego funkcją powinno być zapewnienie pracy, ochrony zdrowia oraz emerytury.

Jak twierdzą eksperci, nie ma jednej uniwersalnej polityki zatrudnienia dla wszystkich państw Unii Europejskiej. W zależności od specyfiki rynku pracy danego kraju należy zastosować różne rozwiązania, jak: wspieranie zatrudnienia kontraktowego, rozwój *flexicurity* w przedsiębiorstwach i promowanie zabezpieczania przejściowego, wspieranie rozwoju umiejętności wśród nisko wykwalifikowanej części społeczeństwa, zwiększanie możliwości zatrudnienia osobom zatrudnionym na czarno oraz osobom żyjącym ze świadczeń socjalnych. Na tle różnych doświadczeń najlepsze rezultaty uzyskał duński model *flexicurity*, uważany za najbardziej efektywny w całej Europie. Świadczą o tym liczne analizy i badania związane z polityką zatrudnienia, które stawiają Danię jako przykład godny naśladowania. Sukces duński objawił się przede wszystkim przez wyraźny spadek stopy bezrobocia (5, s. 27) z 9,6% w 1993 roku do 4,3% w 2001 roku przy jednoczesnym stałym wskaźniku zatrudnienia utrzymującym się na wysokim poziomie 75%. Duński model *flexicurity* charakteryzuje się niskim poziomem ochrony zatrudnienia i wysokim poziomem elastyczności pracy. Istnieje tu wysoki poziom ochrony socjalnej bezrobotnych i szeroka dostępność programów aktywizacyjnych. Duńczycy w swojej polityce odbiegli znacznie od modelu skandynawskiego, cechującego się wysoką ochroną zatrudnienia. Dlatego obniżył się średni okres poszukiwania nowej pracy, co jest zjawiskiem niezwykle pozytywnym. Z kolei dostępność świadczeń socjalnych jest czynnikiem ułatwiającym pracodawcom decyzję o redukcji etatów. Udział bezrobotnych w licznych programach aktywizujących na rynku pracy nie zamyka dostępu do świadczeń społecznych, promując jednak aktywność w poszukiwaniu pracy. Duński model *flexicurity* najłatwiej zobrazować poprzez schemat „Złotego trójkąta”.



Rys. 1. Elementy „Złotego trójkąta” duńskiego modelu *flexicurity*

Istotą duńskiego rynku pracy jest swoboda w zatrudnieniu oraz zwalnianiu pracowników, co jest skutkiem wyjątkowo niskiego poziomu regulacji rynku pracy. W światowym rankingu pod względem wskaźników elastyczności Dania zajmuje trzecie miejsce zaraz po Stanach Zjednoczonych i Singapurze. Wysoka elastyczność duńskiego rynku pracy charakteryzuje się przede wszystkim: niskimi odprawami, długim okresem zatrudnienia próbnego, krótkim okresem wypowiedzenia, wysoką mobilnością pracowników, niską średnią długością zatrudnienia (8 lat). Dodatkowo duński rynek pracy jest regulowany prawie wyłącznie przez układy zbiorowe związków zawodowych oraz organizacji przedsiębiorców. Jest to możliwe dzięki wysokiemu poziomowi uzwiązkowienia uczestników rynku pracy.

Drugim ważnym elementem jest hojny system socjalny, będący głównym powodem, dla którego związki zawodowe przystają na wysoką elastyczność stosunków pracy. Cechą duńskiego systemu socjalnego jest ubezpieczenie od bezrobocia pracowników, wspierane finansowo przez państwo. W przypadku przejścia w stan bezrobocia osoba może liczyć na świadczenia wypłacane bezzwłocznie w wysokości 90% dotychczasowego wynagrodzenia. Zasiłek taki może być pobierany nawet przez okres czterech lat. Aby zachować świadczenia ubezpieczeniowe, bezrobotni uczestniczą w programach aktywizacji na rynku pracy w pełnym wymiarze czasu. Oprócz tego 25% społeczeństwa Danii korzysta ze świadczeń socjalnych, pozostając poza rynkiem pracy.

Trzeci ważny filar duńskiego modelu to efektywna, aktywna polityka rynku pracy. Dania znajduje się na jednym z pierwszych miejsc światowych rankingów w udziale wydatków budżetowych na politykę rynku pracy (4,5% PKB). Głównym celem tych wydatków jest finansowanie programów szkoleniowych dla pracowników zagrożonych utratą pracy oraz dla bezrobotnych. Dzięki temu z jednej strony skrócony zostaje okres poszukiwania nowej pracy, z drugiej zaś zmniejsza się zagrożenie przejścia w stan bezrobocia. Modele oparte na łączeniu w jednym systemie elastyczności i bezpieczeństwa starają się wprowadzić z mniejszym lub większym skutkiem także inne kraje, np. Austria, Holandia, Hiszpania czy Irlandia. Jednak model duński stanowił pierwowzór, a jego efektywność zachęca do głębszej analizy systemu i porównania go z modelem polskim.

Można wyróżnić kilka podstawowych kategorii niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy powodujących uelastycznienie rynku pracy: indywidualny rozkład czasu pracy, ruchomy czas pracy, praca w niepełnym wymiarze godzin (*part time*), skomprimowany tydzień pracy, system czasu pracy określony wymiarem zadań, praca tymczasowa i dorywcza, samozatrudnienie, telepraca itp. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy są sposobem dostosowania zarówno popytowej, jak i podażowej strony rynku pracy do zmian zachodzących na rynkach produktów w skali mikro- i makroekonomicznej. W nich upatruje się sposobów rozpatrywania problemów nierównowagi rynku pracy, a zwłaszcza ograniczania bezrobocia strukturalnego i koniunkturalnego (6).

3. Zastosowanie wybranych rozwiązań elastycznego rynku pracy.

Wyniki badań empirycznych

Dzięki badaniom przeprowadzonym wśród 500 pracowników i 200 przedsiębiorstw (zatrudniających co najmniej 10 osób) otrzymano wyniki prezentujące przydatność stosowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy (7, s. 9–23).

Wśród respondentów spontaniczne skojarzenia z terminem „elastyczność zatrudnienia” są stosunkowo zbliżone w grupie przedsiębiorców oraz pracowników. W obu przypadkach odnoszono się głównie do różnych form zatrudnienia (26% pracodawców, 31% pracowników) oraz stosowania elastycznego czasu pracy (21% pracodawców, 12% pracowników).

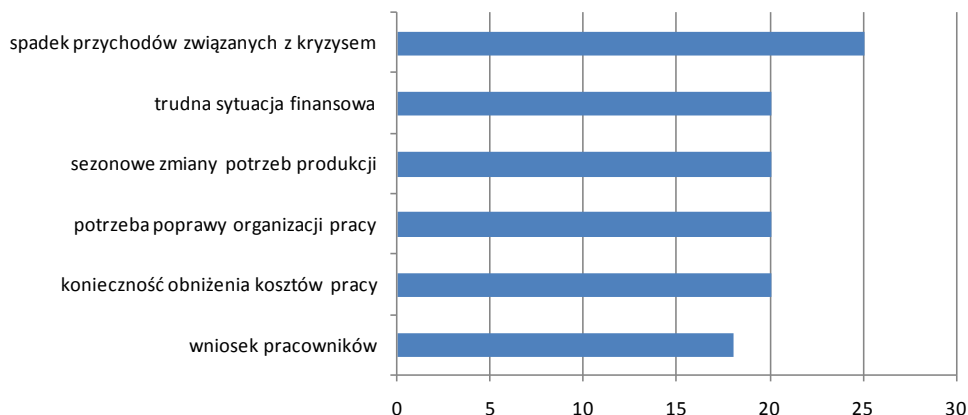
Badaniem objęto wybrane elastyczne formy organizacji czasu pracy. Okres rozliczeniowy to czas, w jakim pracodawca planuje i rozlicza czas pracy zatrudnionych w swojej firmie pracowników. Służy z jednej strony do ustalenia wymiaru czasu pracy w celu sporządzenia harmonogramu pracy, a z drugiej do rozliczenia czasu pracy w celu ustalenia, czy nie doszło do przekroczenia średniotygodniowej normy czasu pracy. Podstawowy okres rozliczeniowy nie może przekraczać trzech miesięcy. W różnych rozkładach i systemach czasu pracy przepisy określają różne okresy rozliczeniowe. Okres rozliczeniowy musi być wyraźnie ustalony i wskazany w regulaminie pracy lub w układzie zbiorowym pracy. Najdłuższy okres rozliczeniowy, jaki dopuszczają obowiązujące przepisy, wynosi 6 miesięcy wyłącznie w sytuacjach określonych w art. 129 § 2 k.p. (8); jest to dodatkowo uzasadnione nietypowymi warunkami organizacyjnymi lub technicznymi mającymi wpływ na przebieg procesu pracy – okres rozliczeniowy nieprzekraczający 12 miesięcy¹. Od długości okresu rozliczeniowego zależy więc elastyczność planowania czasu pracy pracowników, a w konsekwencji korzyści, które mogą zyskać z tego tytułu pracownicy i przedsiębiorstwa.

Wśród badanych zaledwie 44 przedsiębiorstwa (13%) korzystały z możliwości stosowania wydłużonego okresu rozliczeniowego, jakie dawała ustawa anty kryzysowa. 64% firm wprowadziło taką możliwość ponad rok temu, a 23% stosuje tę zasadę od niespełna roku. Istniała więc duża obawa przed powszechnym nadużywaniem tych przepisów i jedynie wybrane firmy zdecydowały się na wdrożenie ich w życie.

Powody stosowania wydłużonego okresu rozliczeniowego przez pracodawców skupiają się wokół pięciu głównych przesłanek: spadku przychodów związanych

¹ Ustawa anty kryzysowa dopuszczała stosowanie przedłużonego nawet do 12 miesięcy okresu rozliczeniowego czasu pracy (po porozumieniu ze związkami zawodowymi albo z przedstawicielami pracowników). Taki okres rozliczeniowy mógł być stosowany tylko do 31 grudnia 2011 roku. Począwszy od 1 stycznia 2012 roku, pracodawcy muszą stosować znacznie krótsze okresy rozliczeniowe wynikające z przepisów Kodeksu pracy. Konkretna długość tych okresów powinna u każdego pracodawcy wynikać z układu zbiorowego pracy lub regulaminu pracy albo obwieszczenia. Zatem od 1 stycznia 2012 roku pracodawcy powinni powrócić do stosowania poprzednio obowiązujących okresów rozliczeniowych, tj. w okresie przed obowiązywaniem ustawy anty kryzysowej.

z kryzysem (25%), trudną sytuacją finansową firmy (20%), sezonowymi zmianami potrzeb produkcji (20%), potrzebą poprawy organizacji pracy i koniecznością obniżenia kosztów pracy (w obu przypadkach 20%). 18% przedsiębiorstw wskazało jednak, że wprowadzenie wydłużonego okresu rozliczeniowego wynika z prośby samych pracowników.



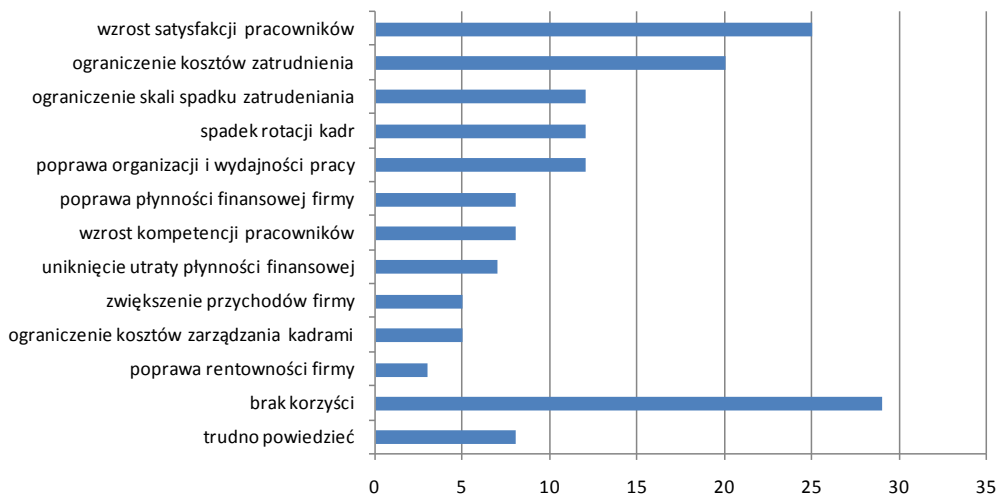
Rys. 2. Powody stosowania wydłużonego okresu rozliczeniowego czasu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PKPP Lewiatan (7).

Wśród podanych przez Kodeks pracy (8) rozwiązań prawnych dotyczących czasu pracy występuje również taki, który może być zaproponowany przez pracownika i dostosowany odpowiednio do jego potrzeb. Jest to indywidualny rozkład czasu pracy. Zazwyczaj wniosek pracownika o zastosowanie indywidualnego rozkładu czasu pracy dotyczy wprowadzenia niestandardowych godzin rozpoczynania i kończenia pracy, za czym przemawiają np. trudności komunikacyjne, obowiązki rodzinne (opieka nad dzieckiem w określonych godzinach) itp. Niekiedy chodzi o zmianę wymiaru czasu pracy w poszczególnych dniach i tygodniach, terminy dni wolnych od pracy wynikające z przeciętnie pięciodniowego tygodnia pracy, liczbę i godziny przerw w pracy. Czasami uzasadnieniem wniosku jest możliwość podjęcia dodatkowego zatrudnienia i pogodzenia obowiązków pracowniczych u obu pracodawców. Możliwe jest także wprowadzenie ruchomej dniówki pracownika, w której pracownik sam decyduje, kiedy rozpocznie pracę.

W ciągu trzech ostatnich lat indywidualny rozkład czasu pracy zastosowano w 19% przedsiębiorstwach objętych badaniem. W żadnym z badanych przypadków pracodawcy nie wprowadzili tego rozwiązania z własnej inicjatywy. Wszystkie przypadki wprowadzenia indywidualnego rozkładu pracy były poprzedzone wnioskiem pracowników i wiązały się z opieką nad dziećmi. W 38% złożono tylko jeden wniosek, a w pozostałych przypadkach 6 wniosków. Pracodawcy dostrzegają korzyści wynika-

jące z zastosowania takiego rozwiązania. Co ciekawe, jako główną korzyść wymieniają wzrost poziomu satysfakcji pracownika (25%) oraz ograniczenia kosztów zatrudnienia (20%). Istotne jest również to, że stosunkowo niewielkie znaczenie mają ewentualne konsekwencje negatywne, np. koszty administracyjne czy konieczność przystosowania organizacji firmy do potrzeb pracowników. Aż 63% nie widzi żadnych ujemnych konsekwencji. Niestety, 29% pracodawców nie potrafi wymienić żadnych korzyści z zastosowania tej formy organizacji czasu pracy.



Rys. 3. Korzyści z wprowadzenia indywidualnego rozkładu czasu pracy

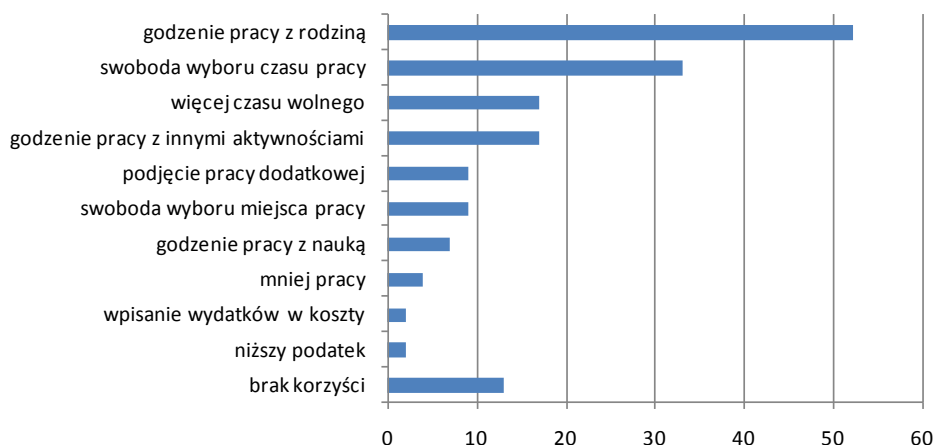
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PKPP Lewiatan (7).

Przepisy Kodeksu pracy nie przewidują systemu tzw. ruchomego czasu pracy. Jest on jednak stosowany w praktyce jako korzystna, zwłaszcza dla pracowników, forma organizacji czasu pracy. Pojęcie „ruchomy czas pracy” (*flexible working time*) to system zmiennych godzin pracy polegający na indywidualnym ustaleniu godzin rozpoczęcia i kończenia pracy, z tym że jest wymagana liczba godzin pracy do przepracowania w określonym czasie, zwykle dniu lub tygodniu. Warunkiem jego stosowania jest duże zdyscyplinowanie pracowników (9, s. 156).

Z możliwości wprowadzenia ruchomego czasu pracy korzysta obecnie 23% (64 na 200) przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniu². Tylko w 4% przypadków ruchomy czas pracy objął wszystkich pracowników, natomiast aż u 16% przedsiębiorców zastosowano go wobec jednego pracownika. U 33% pracodawców objęto nim od 5% do 50% pracowników. Najważniejsze są korzyści, które pracodawcy wskazali

² Należy pamiętać, że systemy i rozkłady czasu pracy ustala się w układzie zbiorowym pracy lub regulaminie pracy (jeśli nie ma obowiązku wydawania regulaminu pracy, ogłasza się to w obwieszczeniu).

jako wynikające z zastosowania ruchomego czasu pracy. Wśród nich najistotniejsza jest poprawa organizacji i wydajności pracy (44% respondentów). Pracownicy objęci ruchomym czasem pracy wśród zalet wprowadzenia tego systemu wymieniają na pierwszym miejscu ułatwienia w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym (52%), swobodę wyboru czasu pracy (33%) oraz większą ilość wolnego czasu (17%). Jednakże pracownicy dostrzegają również wady tego rozwiązania – 17% uważa, że największym minusem jest utrzymanie samodyscypliny.



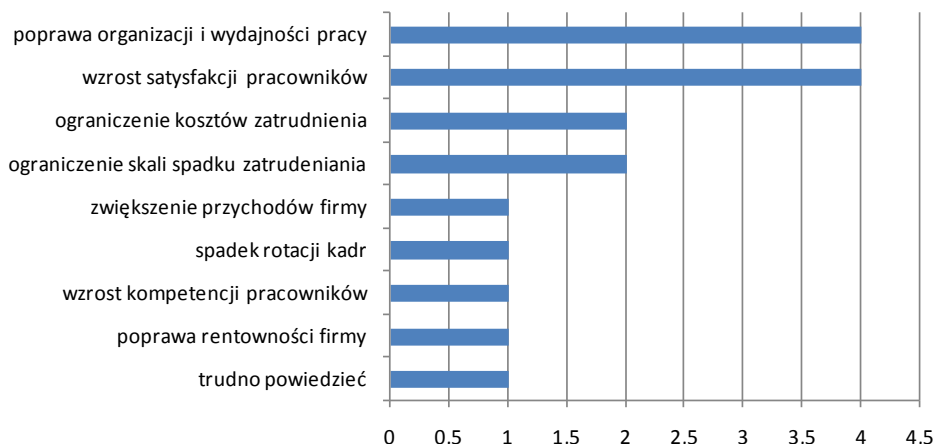
Rys. 4. Korzyści dla pracownika wynikające z ruchomego czasu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PKPP Lewiatan (7).

Do dynamicznie rozwijających się form zatrudnienia należy telepraca. Jej rozwój wiąże się z upowszechnianiem technologii telekomunikacyjnych i systemów informatycznych. Telepraca oznacza zmianę organizacji przestrzennej przedsiębiorstwa, umożliwia stosowanie elastycznych form czasu pracy w ramach stosunku pracy oraz sprzyja rozwojowi innych form prawnych świadczenia pracy (10, s. 56). Telepraca odgrywa już dużą rolę w Stanach Zjednoczonych, a obecnie odnosi sukces w krajach europejskich. Polega na tworzeniu miejsca pracy poza siedzibą przedsiębiorstwa. Daje pracownikowi większą swobodę działania i zwiększa jego uprawnienia decyzyjne w procesie pracy. Forma ta umożliwia świadczenie pracy na rzecz kilku firm w tym samym czasie. Korzyści z zastosowania telepracy ma również pracodawca. Dzięki niej może on ograniczyć powierzchnię biurową, obniżyć koszty najmu lokali biurowych oraz eksploatacji biur. Telepraca dzieli się na kilka następujących rodzajów (11, s. 67):

- telepraca domowa – pracownik wykonuje pracę w domu;
- telepraca mobilna – pracownik większość pracy wykonuje u klientów;
- telecentra – praca zespołowa zorganizowana w formie wirtualnych biur;

- telechatki i telewizjki – telecentra zlokalizowane na terenach wiejskich;
- telepraca „zamorska” – telepraca prowadzona poza terenem zamieszkania.



Rys. 5. Korzyści z wprowadzenia telepracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PKPP Lewiatan (7).

Tylko 10% badanych przedsiębiorstw stosuje tę elastyczną formę organizacji czasu pracy. Pracodawcy jako najważniejsze konsekwencje wprowadzenia telepracy wyróżnili poprawę organizacji i wydajności pracy oraz wzrost satysfakcji pracowników (4%), następnie wymieniono ograniczenie kosztów zatrudnienia i ograniczenie skali spadku zatrudnienia.

4. Zakończenie

Elastyczne podejście do zatrudnienia jest kluczowym zagadnieniem w czasach szybkiego postępu technicznego oraz rynku pracy, który generuje nowe zawody. Dzięki takiemu podejściu pracownik łatwo i szybko odnajdzie się w każdych warunkach. Gotowość do zdobywania nowych umiejętności, otwartość na zróżnicowane formy zatrudnienia, mobilność w zakresie miejsca i czasu świadczenia pracy podnoszą wartość pracownika w oczach pracodawcy. Przedsiębiorca, by utrzymać konkurencyjność swojej firmy, doceni u pracownika umiejętność szybkiego reagowania na zmiany.

Wzrost kwalifikacji pracownika wpływa pozytywnie na podwyższenie jakości oraz wydajności pracy. Aktywność pracownika dotycząca rozwoju zawodowego, doskonalenia umiejętności i nabywania nowych jest kartą przetargową na rynku pracy.

Ważne więc, aby firmy dostrzegły znaczenie pojęcia *flexicurity*, którego idea nie musi być stosowana jedynie na poziomie krajowym, ale również lokalnym, regionalnym i na poziomie przedsiębiorstwa. Do podstawowych korzyści dla pracodawców wynikających z implementacji *flexicurity* w zakresie elastyczności należą: możliwość dostosowania strategii i organizacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków gospodarczych, dopasowanie się do specyficznych cech i potrzeb klientów, obniżenia kosztów pracy i zwiększenie wydajności firmy przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb pracownika dzięki zastosowaniu elastycznych form zatrudnienia. Z punktu widzenia bezpieczeństwa dla pracodawcy do korzyści z zastosowania modelu *flexicurity* można zaliczyć: gwarancję dysponowania wykwalifikowanym personelem, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów zatrudnienia. Firmy działające w Polsce dopiero zaczynają definiować swój model *flexicurity*, próbując w świetle obowiązujących regulacji prawnych połączyć swoje potrzeby z potrzebami pracowników i wprowadzić rozsądne ekonomicznie rozwiązania. Warto zwrócić uwagę, że potrzeba bezpieczeństwa zatrudnienia i elastyczności w zatrudnianiu jest potrzebą zarówno pracodawcy, jak i pracownika.

Bibliografia

1. Chobot A., *Czas pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, Wyd. Poznańskie, Poznań 2003. ISBN 83-7177-256-4.
2. *Polityka spójności a strategia „Europa 2020”* [online, dostęp 23.03.2012]. Dostępny w Internecie: http://ec.europa.eu/regional_policy/what/europe2020/index_pl.cfm.
3. Rusewicz M., *Flexicurity – mit czy szansa na rozwój*. W: *Flexicurity. Dobre praktyki. Nowe podejście do pracy*, Wyd. Lewiatan, Warszawa 2011.
4. *FIS – Flexicurity Integrated Services: Comparative Report* [online, dostęp 23.03.2012], Fondirigenti – Associazione Management Club, Commission to the European Parliament, Brussels, October 2011. Dostępny w Internecie: <http://www.polskieflexicurity.pl/pl/a/Raport-FIS-Flexicurity-Integrated-Services>.
5. Męcina J., *Proponowane zmiany w prawie pracy*. W: *Polskie flexicurity: propozycje założeń do zmian prawnych*, Wyd. PKPP Lewiatan, Warszawa 2011, s. 25–41.
6. Strzebińska E., *Formy organizacji czasu pracy: doświadczenia europejskie*, Wyd. Poznańskie, Poznań 2008.
7. Rusewicz M., Zakrzewska M., *Znajomość i stosowanie rozwiązań elastycznego rynku pracy*. W: *Polskie flexicurity: propozycje założeń do zmian prawnych*, Wyd. PKPP Lewiatan, Warszawa 2011, s. 9–23.
8. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.
9. Kozioł L., *Zarządzanie czasem pracy*, Antykwa, Kraków 2000. ISBN 83-87493-01-5.
10. Frieske K.W. (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003.
11. Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001. ISBN 83-87890-25-1.

Flexicurity – a new concept on the labour market

S u m m a r y: Time, in its various aspects and dimensions, plays an important role for business entities operating in the market. Working time and production systems, if properly designed and matched, contribute to the increase of labour effectiveness. A tool that can modernize today's labor markets and increase their adaptability and competitiveness is called flexicurity. It is still perceived as a new look at the labour market. The concept is getting more and more popular in Europe, as it combines elements of flexible employment with social security. Based on western experience, one can observe that some elements of flexicurity, e.g. flexible working time, facilitate management of human resources, positively influencing its development and competitiveness of a company, especially in the period of economic stagnation. Implementing solutions based on flexibility and security of employment, both at the country and the company level, it is necessary to adapt these solutions to the needs of employers and employees. The purpose of flexicurity is to provide EU citizens with high level of employment security, eliminate problems with finding employment regardless of age and ensure development prospects in the constantly changing economic environment. The system is going to facilitate optimal use of possibilities resulting from globalization offered to employees and employers, while the aim of flexicurity policy is to create a system based on support between professional flexibility and social security. The article presents a Danish flexicurity model as well as study results related to knowledge of flexible working time arrangements, conducted among employers and employees.

K e y w o r d s: flexicurity, working time arrangement, flexible working time

LESZEK RUDNICKI*

Konsument w polityce rozwoju nowego produktu

Słowa kluczowe: innowacja, produkt, marka, tworzenie produktu, konsument, oczekiwania konsumenta

Streszczenie: Wiedza o konsumencie, jego potrzebach, mechanizmach decyzji rynkowych, prawidłowościach zachowań jest podstawą działalności przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Przedsiębiorstwo, chcąc funkcjonować i odnosić sukcesy na rynku, musi spoglądać na swe produkty oczami nabywców. Powinno dokonywać permanentnej oceny swojej oferty i doskonalić ją przez dodawanie istotnych dla konsumenta cech lub też eliminowanie atrybutów niepożądanych bądź mało istotnych. Warunkiem opracowania optymalnej polityki rozwoju nowego produktu jest zatem znajomość postępowania konsumentów. Rozpoznanie oczekiwań nabywców w stosunku do oferty ma podstawowe znaczenie, bowiem ukierunkowuje ono strategię rozwoju nowych produktów. Wiedza z tego zakresu jest niezbędna na każdym etapie kształtowania nowego produktu – w fazach: poszukiwania pomysłu na nowy produkt, określenia koncepcji produktu, selekcji i weryfikacji koncepcji produktu, opracowania produktu oraz testowania produktu na rynku.

W artykule omówiono proces tworzenia nowego produktu. Zwrócono w nim uwagę na potrzebę informacji o zachowaniach konsumentów i czynnikach kształtujących je w procesie opracowywania nowego produktu. Wskazano elementy zachowań konsumentów wykorzystywanych w poszczególnych fazach tworzenia nowego produktu. Podkreślono także znaczenie poszczególnych atrybutów produktu w kształtowaniu zachowań konsumentów.

1. Uwagi wstępne

Przedsiębiorstwo, chcąc funkcjonować i odnosić sukcesy na rynku, musi spoglądać na swe produkty oczami nabywców. Powinno dokonywać permanentnej oceny

* prof. dr hab. Leszek Rudnicki – profesor zwyczajny, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: katarz@mwse.edu.pl.

swojej oferty i doskonalić ją przez dodawanie istotnych dla konsumenta cech lub też eliminowanie atrybutów niepożądanych bądź mało istotnych. Zasady i prawidłowości zachowań konsumentów są szczególnie ważne w konstruowaniu instrumentów marketingu – począwszy od opracowania nowego produktu, a skończywszy na planowaniu strategii dystrybucji, ustalaniu cen i promocji (1, s. 275).

2. Pojęcie nowego produktu

Termin ‘nowy produkt’ nie jest jednoznaczny. Dla producenta czy handlowca ‘nowy’ jest synonimem produktu nieoferowanego wcześniej. Z kolei dla konsumenta rynkową nowością jest wszystko, czego wcześniej nie można było kupić. W większości wypadków nowe produkty pojawiające się na rynku są efektem naśladowczych działań producentów dzięki zakupowi patentów, licencji czy *know-how*.

W ujęciu marketingowym przez innowacje produktowe zwykło się rozumieć:

- produkty całkowicie nowe, zaspokajające potrzeby dotychczas niezaspokojone;
- produkty lepiej lub gorzej zaspokajające potrzeby zaspokajane dotąd przez inne produkty.

Do produktów pierwszej grupy zalicza się te, które zaspokajają potrzeby wcześniej znane, ale niezaspokajane, jak i potrzeby wcześniej nieodczuwane, rozbudzone przez promocję. Z kolei wśród produktów zaliczanych do drugiej grupy można wyróżnić:

- produkty o nowych rozwiązaniach funkcjonalnych, np. produkty znane, ale wyrabiane z nowych surowców, napędzane innym rodzajem energii, o dodatkowych programach użytkowych itp.;
- produkty o nowych rozwiązaniach estetycznych, np. nowe modele obuwia czy odzieży z nieznanych wcześniej surowców.

Obok produktów nowych wyróżnia się także produkty modernizowane i produkty usprawniane. Celem modernizacji i usprawnień jest poprawienie produktu już istniejącego, a nie stworzenie produktu zupełnie innego. Modernizacja i usprawnienia mogą dotyczyć samego produktu (np. poprawa smaku, bezpieczeństwa użytkowania, energochłonności) lub odnosić się do elementów jego wyposażenia. „Poprawiony” produkt pojawia się na rynku w zmienionych opakowaniach, pod inną nazwą itp. Modernizacja produktu może być daleko idąca i rozwijać produkt, ale może mieć także charakter powierzchowny czy wręcz fikcyjny.

3. Rola zachowań konsumentów w tworzeniu nowego produktu

Warunkiem opracowania optymalnej polityki rozwoju nowego produktu jest znajomość postępowania konsumentów. Poznanie oczekiwań nabywców w stosunku do

oferty ma podstawowe znaczenie, bowiem ukierunkowuje ono strategię rozwoju nowych produktów. Wiedza z tego zakresu jest niezbędna na każdym etapie kształtowania nowego produktu – w fazach: poszukiwania pomysłu na nowy produkt, określenia koncepcji produktu, selekcji i weryfikacji koncepcji produktu, opracowania produktu oraz testowania produktu na rynku. Elementy zachowań konsumentów zastosowanych w poszczególnych fazach tworzenia nowego produktu przedstawiono w tabelicy 1.

Tabela 1

Zastosowanie wiedzy o zachowaniach konsumentów w opracowywaniu nowych produktów

Etapy tworzenia produktu	Określenie elementów zachowań konsumentów
Poszukiwanie pomysłu na nowy produkt Określenie koncepcji nowego produktu	Ustalanie korzyści, których chcą konsumenci: <ul style="list-style-type: none"> ● badanie postaw konsumentów wobec istniejących produktów ● analiza zmian w stylach życia ● poznanie oczekiwań wynikających z nowych form i sposobów konsumpcji
Selekcja i weryfikowanie (testowanie) koncepcji produktu	Postrzeżenie i tworzenie postaw: <ul style="list-style-type: none"> ● czy koncepcja produktu jest postrzegana jako konkurencyjna w stosunku do istniejących produktów? ● czy produkt ma pożądane przez konsumentów atrybuty: tworzy pozytywne postawy?
Opracowanie produktu	Mechanizm przetwarzania i zapamiętywania informacji o produkcie: <ul style="list-style-type: none"> ● czy nazwa produktu, jego opakowanie przyciągają uwagę konsumentów? ● w jakim stopniu konsumenci pamiętają nazwę produktu i kojarzą ją z marką? ● jakie mogą być przewidywane reakcje psychologiczne na produkt? ● w jaki sposób konsumenci sprawdzają, czy produkt ma pożądane atrybuty?
Testowanie produktu na rynku	Reakcje konsumentów na produkt: <ul style="list-style-type: none"> ● czy postawy wobec produktu są zgodne z przewidywanymi? ● czy produkt wywołuje pożądane efekty komunikacyjne (przyciąganie uwagi, zainteresowanie, zamiar i decyzja o zakupie)? ● jaka jest intensywność zakupu produktu? ● czy obserwowany zakres zastosowań produktu jest zgodny z oczekiwaniami producenta? ● czy wykształca się lojalność wobec marki?

Źródło: 2, s. 215.

4. Etapy tworzenia produktu

4.1. Poszukiwanie pomysłu na nowy produkt

Idee nowego produktu mogą pochodzić z zewnątrz lub wewnątrz przedsiębiorstwa. Ważnym źródłem nowych idei są konsumenci produktu, którzy przekazują swoje spostrzeżenia odnośnie do jego zalet i wad oraz proponują usprawnienia i modyfikacje. Szczególnie przydatne dla wytwórców są opinie użytkowników dóbr trwałego użytku, bowiem jako ich użytkownicy mogą łatwiej wskazać potrzebne ich zdaniem udoskonalenia. Informacje na ten temat mogą być przekazywane bezpośrednio do producenta lub za pośrednictwem handlu. Codzienne kontakty sprzedawców z nabywcami, rozmowy na temat wad i zalet towarów są cennym impulsem zwłaszcza dla poczynań zmierzających do modyfikacji produktu. W małych firmach sprzedawcy (ekspedienci, akwizytorzy, agenci i inni) mogą swoje uwagi przekazywać bezpośrednio przedsiębiorcy, w dużych – muszą pisać odpowiednie notatki i sprawozdania, kierowane do działów marketingu lub działów badań i rozwoju.

Trzeba jednak zauważyć, że sugestie konsumentów rzadko bywają przydatne dla kreowania idei rzeczywistych innowacji, wyobraźnia konsumentów zwykle ogranicza się bowiem do zgłaszania pomysłów racjonalizujących produkty już znane. Dlatego marketer winien prowadzić własne studia nad preferencjami konsumentów oraz tendencjami zmian zachodzących w konsumpcji dóbr i usług. Niezbędne są zwłaszcza badania ewolucji zwyczajów konsumpcyjnych, postaw, sposobu spędzania wolnego czasu, stylu życia itp. Informacje na temat oczekiwań nabywców i zmian w nich zachodzących mogą być gromadzone poprzez obserwacje, stosowanie testów projekcyjnych, dyskusje grupowe albo listy ze skargami lub sugestiami klientów.

W poszukiwaniu koncepcji nowego produktu bardzo przydatne są badania postaw konsumentów wobec istniejących produktów. Pozytywne postawy odnośnie do określonych atrybutów produktu czy typów dóbr pozwalają producentom ukierunkować decyzje dotyczące rozwoju nowych produktów.

Postawy, zdaniem George'a Katony, są czynnikiem decydującym o podejmowaniu decyzji zakupu. Uważa on, że silnie odczuwana przez konsumenta potrzeba i posiadanie przez niego środków umożliwiających jej zaspokojenie nie zawsze skłaniają go do zakupu i często powodują, iż odkłada on zakup. Czynnikiem sprawczym odłożenia zakupu jest postawa negatywna. I odwrotnie – niezbyt silnie odczuwana potrzeba może doprowadzić do zakupu. Na podjęcie takiej decyzji wpływa w tym przypadku postawa sprzyjająca (3, s. 28).

Jak wskazują badania, zarówno zamiar zakupu, jak i sam zakup zależą od postawy konsumenta. Analizując relacje zachodzące między postawami a zachowaniami konsumentów, można zauważyć, że nie tylko postawy wywierają wpływ na zachowanie konsumentów – istnieje także zależność odwrotna. W dłuższym okresie zachowania ludzi wywołują (przez spostrzeganie i uczenie się) modyfikację ich postaw

lub kształtują nowe postawy. Dlatego tak duże znaczenie mają badania postaw. Jeśli z badań postaw wynika, że istniejące produkty nie mają cech pożądaných przez konsumentów, to producenci mają szansę opracowania produktu posiadającego poszukiwane użyteczności.

Do określenia kierunków rozwoju nowego produktu bardzo ważna jest także wiedza o stylach życia konsumentów. „Analiza stylów życia umożliwia określenie głównych kierunków rozwoju konsumpcji, którym odpowiadają oczekiwania nowych produktów. Na przykład tendencja do przyjmowania sposobu życia prostszego, bliższego naturze wymaga rozwoju produktów postrzeganych jako wsparcie nowej sztuki życia. Lansuje się więc zdrową żywność, włókna naturalne, proste meble i narzędzia do gospodarstwa domowego” (2, s. 216).

Nowe produkty są preferowane przez ludzi nowoczesnych, otwartych na innowacje, dążących do samorealizacji. Na przykład nowych produktów oczekują gospodynie domowe preferujące wygodny i nowatorski styl życia. Traktują one kuchnię jako miejsce uciążliwej pracy, której chcą uniknąć. Dlatego też ich uwagę przyciągają produkty łatwe do przygotowania, pozostawiające czas na inne zajęcia.

Identyfikacja tendencji w stylach życia okazuje się ważnym źródłem inspiracji w kreowaniu nowych produktów. I tak na przykład obserwowane zmiany w stylach życia, wynikające z tendencji do ułatwiania przygotowywania posiłków, prowadzą do rozwoju różnego typu *fast foodów*. Oferują one żywność do chrupania, żywność umożliwiającą jedzenie bez sztućców, możliwą do skonsumowania w trakcie innych zajęć, bez przestrzegania pór posiłków i innych konwenansów związanych z żywieniem. Natomiast zachodzące zmiany społeczno-kulturowe i kształtujące się pod ich wpływem style życia konsumentów, wyrażające się w otwartości na świat, ciekawości innych kultur i cywilizacji, skłaniają do oferowania produktów lokalnych kultur, żywności egzotycznej, bliskiej naturze, oryginalnej. Takich produktów oczekują non-konformiści. Wydają oni też znaczne środki pieniężne na kulturę i podróże.

W poszukiwaniu pomysłu na nowy produkt trzeba brać również pod uwagę wpływ różnych kultur czy subkultur na realizowane przez daną społeczność wzorce konsumpcji. Te zróżnicowane warunki i formy użytkowania produktu są często źródłem inspiracji do zmian w konsumpcji na innych rynkach. „Niektóre naczynia czy meble używane w krajach orientalnych mają szerokie zastosowanie w Europie i w USA. Zmiany warunków życia i pracy tworzą nowe sytuacje, a te sprzyjają kreowaniu nowych produktów. Na przykład w odpowiedzi na potrzeby kadry kierowniczej podróżującej samochodami rozwinął się ogromny rynek telefonów komórkowych, umożliwiających szybki kontakt z biurem i klientami” (2, s. 218–219).

4.2. Selekcja i testowanie koncepcji nowego produktu

Po zgromadzeniu pomysłów na nowy produkt kolejnym etapem w rozwoju produktu jest selekcja i testowanie koncepcji. Selekcja pomysłów na produkt prowadzona jest z punktu widzenia realności, opłacalności oraz popytu. Proces selekcji jest

trudny, ponieważ większość konsumentów nie zna danego dobra. Podstawą oceny koncepcji produktu są opinie konsumentów zgromadzone w wyniku wywiadów. Na tym etapie należy stawiać potencjalnym konsumentom różne pytania, np. (por. 4, s. 280):

- czy korzyści osiąmane z użytkowania produktu są wyraźne?
- czy produkt rozwiązuje określony problem lub spełnia konkretną potrzebę?
- czy inne wyroby zaspokajają tę potrzebę i czy satysfakcjonują klienta?
- czy ustalony poziom ceny odpowiada wartości reprezentowanej przez produkt?
- czy kupiłbyś dany produkt?

Jeśli opinie potencjalnych nabywców są zgodne z założeniami producenta, to może on przystąpić do opracowania produktu.

Trzeba pamiętać, że kreowanie nowych produktów wymaga nie tylko maksymalnego wykorzystania zgłaszanych idei, lecz także ustawicznego wybierania najlepszych pomysłów. W dążeniu do innowacji przedsiębiorstwo powinno jednak wystrzegać się popełnienia „błędów nadmiernego entuzjazmu”, jak również pochopnego rezygnowania z innowacji, które mogą zrewolucjonizować rynek. Jako przykład „błędów nadmiernej ostrożności” można przytoczyć odrzucenie przez IBM pomysłu kserokopiarki lub idei aparatu fotograficznego pozwalającego na natychmiastowe dostarczanie odbitek (Polaroid) przez Kodaka (5, s. 218).

4.3. Opracowanie produktu

Na etapie opracowania produktu przedsiębiorstwo winno wziąć pod uwagę takie elementy zachowań konsumentów, jak: mechanizm przetwarzania informacji o produkcie, preferencje oraz postawy wobec różnych atrybutów produktów, a zwłaszcza opakowania.

Opakowanie jest czynnikiem wpływającym na zachowanie konsumenta. Pierwszy kontakt klienta z produktem odbywa się poprzez opakowanie. Wywołuje ono skojarzenia emocjonalne związane z produktem, może podnosić atrakcyjność produktu oraz przyciągać uwagę konsumenta. Opakowanie poprzez kolor i kształt może sugerować konsumentowi zarówno jego zawartość, jak i ilość. W przypadku gdy sam towar nie podlega możliwościom zróżnicowania, jak na przykład cukier, wówczas jego opakowanie – przez wzór, kształt, rozmiar, kolor, funkcjonalność, techniczne środki wyrazu itp. – apeluje do konsumenta. Przyciągając uwagę potencjalnego nabywcy, jest ono w stanie kreować jego pozytywne wyobrażenie o produkcie i w rezultacie przyczyniać się do dokonania przezeń zakupu. Czasem użyteczność opakowania sprawia, że jest ono substytutem wobec towaru. Ma to miejsce wówczas, gdy opakowanie po wykorzystaniu jego zawartości będzie używane dalej przez konsumentów, na przykład do przechowywania drobnych przedmiotów. Z tego więc powodu jest ono przyczyną impulsywnych decyzji zakupu produktu.

Opracowując produkt, trzeba przede wszystkim mieć na uwadze, że konsumenci lubią produkty niezbyt skomplikowane i łatwe w użyciu, zatem w te cechy powinien być wyposażony opracowywany produkt. Ważne jest również, by nowy produkt był wyposażony w cechy oczekiwane przez konsumentów.

Ogromne znaczenie ma wybór koloru opakowania. Jest to tym ważniejsze, że opakowanie często wywiera silniejszy wpływ na wyobrażenia nabywcy o produkcie niż same jego właściwości. Opakowanie jest strategiczną zmienną w zespole instrumentów marketingu-mix. Może ono skutecznie spełniać funkcje promocyjno-reklamowe, jeśli decyzje dotyczące formy i koloru opakowania oraz rodzaju oznakowania są trafne. Warunkiem spełnienia tych funkcji jest uwzględnienie w procesie decyzyjnym preferencji konsumentów. Konsumenci oczekują opakowania oryginalnego, wyróżniającego produkt na rynku. Postrzegają to jako zapowiedź wysokiej jakości produktu oraz jego autentyczności. Oczekują też łatwego otwierania i użytkowania produktu, dlatego wprowadzane są różne formy opakowania, które mają im to zapewnić (tuby do wyciskania serów lub skondensowanego mleka, różne formy opakowań mydła w płynie). Konsumenci preferują ponadto opakowania bezpieczne, które będą ich chronić przed skałeczeniem i niebezpieczeństwami wynikającymi ze złego spełniania przewidzianych funkcji czy z wad surowców.

Na etapie opracowania produktu ważna jest znajomość mechanizmu postrzegania przez konsumentów różnych cech produktu, jak również przewidywanie możliwych reakcji psychologicznych. Jest to szczególnie ważne w projektowaniu nazwy produktu oraz innych elementów oznakowania. Nazwa produktu nie może wywoływać skojarzeń negatywnych. Powinna ona uwzględniać czynniki kulturowe różnicujące reakcje konsumentów w poszczególnych krajach czy regionach.

Opracowywany produkt powinien dostarczać konsumentom niezbędnego zakresu informacji o produkcie umieszczonego na opakowaniu. Konsumenci oczekują pełnej informacji o najważniejszych właściwościach produktu i sposobie jego użytkowania. Podawana na etykiecie lista składników produktu ma służyć ochronie konsumenta, dając mu możliwość bardziej racjonalnego wyboru.

By zapewnić konsumentom gwarancję jakości produktu, dobrze jest wyposażyć go w znak firmowy, tj. w markę. Zwiększa to ich zaufanie do produktu i przedsiębiorstwa, marka bowiem pozwala łatwiej zidentyfikować produkt i producenta, które w odczuciu nabywców ponosi za niego odpowiedzialność. Z marką konsument wiąże określone walory użytkowe produktu. Jest ona, jak wspomniano, również gwarantem odpowiedniego poziomu jakości produktu. Jeśli konsument zaakceptuje walory użytkowe i jakość produktu, to dana marka skutecznie oddziałuje na niego, przyczyniając się każdorazowo do realizacji zakupu oraz powstania mechanizmu przywiązania do marki, co ułatwia podejmowanie decyzji zakupu, eliminując potrzebę poszukiwań zewnętrznych.

Wyobrażenie o marce wyraża subiektywny stosunek konsumenta do produktów oznaczonych daną marką. Jest ono zespołem skojarzeń związanych z tą marką, po-

wstałym u określonej osoby lub grupy osób. Skojarzenia te mogą być wywołane przez:

- cechy towaru (np. samochód marki Volvo kojarzy się z komfortem jazdy);
- konkretne osoby lub grupy osób (np. artystyczne farby olejne marki Rembrandt kojarzą się z malarzami);
- sytuacje odpowiednie dla użytkownika towaru (np. towary marki Atomic kojarzą się ze sportami zimowymi).

Dla konsumenta wyobrażenie o marce jest swego rodzaju przewodnikiem po nie w pełni przejrzystym rynku produktów, często niewiele się od siebie różniących. Konsument może dzięki temu rozpoznawać produkty i unikać tych, które nie sprawiają mu satysfakcji. Ponadto wyobrażenie jest środkiem zaspokojenia potrzeb emocjonalnych. Przez posiadanie produktu określonej marki konsument demonstruje swoją pozycję społeczną, poziom zamożności, styl życia itd. Ma to istotne znaczenie dla konsumenta w jego kontaktach społecznych (6, s. 160–161).

Ważne jest również, aby przedsiębiorca opracowując nowy produkt, wyposażył go w atrybuty pozwalające wyróżnić się konsumentowi, wyeksponować czy podnieść jego status. Są to najczęściej drugorzędne cechy produktu, zwiększające komfort jego użytkowania lub tylko poczucie jego satysfakcji psychicznej. Są one ważne dla konsumentów nastawionych na wybór produktu ze względu na jego styl, dążących do wyeksponowania czy podwyższenia w ten sposób swego statusu.

4.4. Testowanie produktu

Trafność rozpoznanych przez przedsiębiorstwo preferencji konsumenckich i uwzględnianie ich w fazie opracowywania nowego produktu potwierdzają się na etapie jego testowania na rynku. Testowanie to polega na wprowadzeniu nowego produktu na rynek oraz obserwacji reakcji konsumentów na produkt. W trakcie testowania obserwuje się postawy konsumentów wobec produktu oraz kierunek ich ewentualnych zmian w porównaniu z postawami ujawnionymi na etapie tworzenia pomysłu na nowy produkt. Wyrażane przez konsumentów reakcje emocjonalne wobec niego dostarczają przedsiębiorstwu nowych informacji lub potwierdzają te, na podstawie których nowy produkt był tworzony.

Szczególnie ważne są ujawnione przez konsumentów zamiary zakupów oraz decyzje zakupów nowych produktów. Przedsiębiorstwo powinno obserwować stopień zakupów próbnych i zakupów powtórnych. Analiza stopnia tych zakupów pozwala określić kierunki działań przedsiębiorstwa, bowiem jeśli stopień zakupów próbnych oraz powtórnych jest wysoki, to możliwe jest wprowadzenie produktu na rynek. Z kolei w sytuacji, gdy wysoki jest stopień zakupów próbnych, a niski zakupów powtórnych, to jest to dla przedsiębiorstwa sygnał do konieczności dokonania zmiany struktury cech czy funkcji produktu.

Informacje na temat testowanego produktu mogą być gromadzone za pośrednictwem sieci handlowej lub specjalnie organizowanych pokazów. Zakres groma-

dzonych informacji w obu tych przypadkach jest różny. Jeśli produkt jest testowany w sieci handlowej (w naturalnych warunkach sprzedaży), to możliwe jest obserwowanie spontanicznych reakcji nabywców. Wraz z wynikami sprzedaży daje ona pierwszy obraz przyjęcia nowego produktu. Natomiast jeśli produkt jest testowany w czasie pokazów, demonstracji, to przedsiębiorstwo poznaje nie tylko reakcje, ale i uwagi, wątpliwości oraz opinie konsumentów na temat produktu, a także wskazywane przez nich sytuacje jego użytkowania.

5. Wprowadzenie nowego produktu na rynek

Pozytywne wyniki testów pozwalają przedsiębiorstwu wprowadzić produkt na rynek. Sprzedaż odbywa się zwykle w celowo wybranej sieci handlowej, a towarzyszy jej kampania reklamowa i promocja sprzedaży.

Początkowo sprzedaż produktu rośnie wolno, bowiem nie wszyscy konsumenci od razu chcą kupić nowy produkt – głównie z powodu ostrożności. Większość potencjalnych klientów jest skłonna kupować produkt dopiero po wypróbowaniu go przez innych. Dlatego ważnym punktem w lansowaniu nowego produktu jest identyfikacja nabywców-pionierów, do których powinna być kierowana akcja promocyjna. Identyfikacja pierwszych nabywców produktów jest ważna również dlatego, że często ujawniają oni różne wady produktu, pomagając tym samym w jego usprawnieniu lub modyfikacji.

Podstawowym problemem pozostaje jednak dla przedsiębiorstwa przełamanie niechęci większości potencjalnych klientów do przyjęcia nowego produktu. Wymaga to często zmiany istniejących nawyków konsumpcyjnych, zachęcenia do przekształceń w dotychczasowych wzorach konsumpcji.

Utrudnienie stanowią także błędne przekonania konsumentów związane z użytkowaniem produktu. „Z pewnością jest wiele osób, które potrzebują komputera do użytku domowego, ale nie kupują go, ponieważ są przekonani, że nauka obsługi byłaby zbyt trudna. Jest to typowe zmartwienie producentów. Wyjściem z sytuacji jest udowodnienie fałszywości takiego przekonania. Doretta Steinway rozpoczęła sprzedaż swoich fortepianów, oferując nabywcom darmowe lekcje gry na fortepianie. Singer w pierwszych dniach wprowadzania na rynek maszyn do szycia napotkał trudności w przekonaniu kobiet, że nauczą się szyć. Rozwiązaniem było zatrudnienie młodych dziewcząt jako demonstratorek i zaoferowanie przy każdym zakupie darmowych lekcji” (7, s. 46).

Finalną fazą procedury wprowadzania nowego produktu na rynek jest uruchomienie masowej produkcji i sprzedaży. W tym celu opracowuje się całościowy plan marketingu uwzględniający strategię i taktykę sprzedaży oraz sposoby, za pomocą których można kontrolować przebieg zbytu.

Produkt wprowadzony do masowej sprzedaży winien być przedmiotem bacznej obserwacji. Ostatniej fazy wprowadzenia nowego produktu na rynek nie można trak-

tować jako stadium „zamkniętego”. Na współczesnych rynkach ciągle pojawiają się nowe, krajowe i zagraniczne produkty, stają się one coraz bardziej dostępne nabywcom itd. Przedsiębiorstwo musi więc stale zabiegać o to, aby jego produkty były wybierane przez nabywcę spośród bogatej oferty rynkowej. Nawet najbardziej pożądanym produktem jest tylko częścią całej dostępnej oferty, a wierność konsumentów wobec produktu, który kiedyś uznano za dobry, nie jest czymś trwałym. Dlatego im bardziej rynek, na którym działa przedsiębiorstwo, jest konkurencyjny, tym ważniejsze jest traktowanie badań nad własnymi produktami jako procesów ciągłych.

Bibliografia

1. Burgiel A., Smyczek S., *Zastosowanie wiedzy o konsumentach w konstruowaniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa oraz w celu kształtowania zachowań konsumenckich*. W: E. Kieźel (red.), *Rynkowe zachowania konsumentów: praca zbiorowa*, Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999. ISBN 83-7246-185-6.
2. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003. ISBN 83-208-1430-8.
3. Katona G., *The Powerful Consumer: Psychological Studies of the American Economy*, McGraw-Hill Book Company, New York 1960.
4. Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996. ISBN 83-208-1000-0.
5. Altkorn J., *Wprowadzanie na rynek nowych produktów*. W: J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu: praca zbiorowa*, Instytut Marketingu, Kraków 2002. ISBN 83-900698-8-1.
6. Rudnicki L., *Zachowania rynkowe nabywców: mechanizmy i uwarunkowania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004. ISBN 83-7252-204-9.
7. O'Shaughnessy J., *Dlaczego ludzie kupują*, PWE, Warszawa 1994. ISBN 83-208-0968-1.

Consumers in a new product development policy

Summary: The knowledge of consumers, their needs, mechanisms of market decisions and kinds of behaviour constitutes the basis for a company's activity in the market economy. An enterprise that wants to operate and be successful in the market must look at its products through the eyes of the buyers. It should carry out regular assessment of its offer and improve it by adding elements that are important for consumers and eliminating those that are unwanted or insignificant. That is why knowledge of consumer behaviour is the prerequisite for the development of an optimum new product development policy. Familiarity with buyer's expectations in relation to the company's offer is the most important factor, since it determines the new product development strategy. This knowledge is essential at each stage of the process: searching for a new product idea, specifying the concept of the product, selection and verification of the product concept, product development and market testing.

The author discusses the process of new product development. He points out the importance of information about consumer behaviour and the factors that influence it in the process of new product development. The article presents elements of consumers' behaviour used in different

stages of new product development. The role of various product features in the process of shaping consumer behaviour was also underlined.

K e y w o r d s: innovation, product, brand, product development, consumer, consumers' expectations

JAN SIEKIERSKI*

Nobliści w dziedzinie ekonomii o cyklach i kryzysach gospodarczych

Słowa kluczowe: cykl koniunkturalny, kryzys, Nagroda im. Alfreda Nobla, keynesizm, monetaryzm, główny nurt ekonomii

Streszczenie: W świetle występujących obecnie sytuacji kryzysowych i cykliczności w gospodarce, w opracowaniu przedstawiono poglądy w tych kwestiach laureatów Nagrody im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii. W sensie teoriopoznawczym, na tle realiów gospodarczych przed i po II wojnie światowej, omówiono stanowiska ekonomistów zajmujących się tą problematyką. W 1969 roku prestiżowa Nagroda Nobla z ekonomii przypadła w części badaczom w dziedzinie makroekonomii. W omawianym kontekście ich poglądy skupiają się w dwóch ortodoksyjnych szkołach, tj. keynesowskiej i monetarystycznej, prezentowanych w niniejszym artykule.

W kontynuacji i rozwinięciu badań oraz zajmowanych stanowisk przedstawiono dwie nowe opcje, a mianowicie: nowej szkoły keynesowskiej i nowej szkoły klasycznej. W dalszej części rozważań wskazano na kryzysy finansowe i ich relacje z cyklem koniunkturalnym, a także aktualną sytuację finansową w Polsce.

1. Uwagi wstępne

Nagroda im. Alfreda Nobla jest przyznawana od 1901 roku za wybitne osiągnięcia w naukach ścisłych (fizyka, chemia, fizjologia) i w literaturze, a także w działalności na rzecz pokoju na świecie. Z okazji 300-lecia istnienia Centralnego Banku Szwecji nagroda ta od 1969 roku jest wręczana również wybitnym ekonomistom. Do tej pory zdobyło ją 68 laureatów jako nagrody indywidualne lub zespołowe z różnych

*prof. dr hab. Jan Siekierski – profesor zwyczajny, kierownik Katedry Ekonomii i Studiów Europejskich, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 534, e-mail: katekonom@mwse.edu.pl.

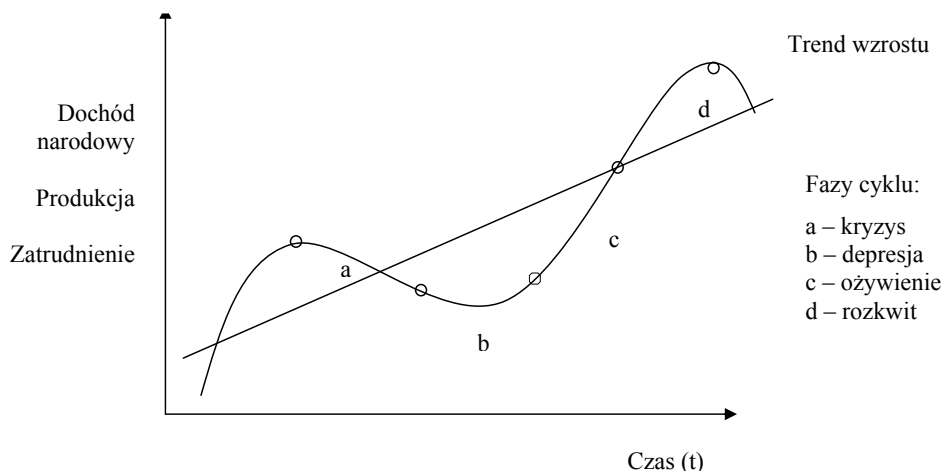
krajów i ośrodków naukowych, głównie w anglosaskim obszarze językowym, w tym ze Stanów Zjednoczonych (najwięcej, bo 10 osób, z Uniwersytetu w Chicago). Nagrodę Nobla uważa się za najwyższe i najbardziej prestiżowe wyróżnienie osiągnięć naukowych w skali światowej. W dziedzinie ekonomii najwięcej nagród przypadło laureatom zajmującym się makroekonomią i dopiero ostatnio wyróżniono autorów z zakresu mikroekonomii.

Współczesna myśl ekonomiczna rozpatrywana jest w dużym stopniu przez pryzmat badań, odkryć i zastosowań osiągnięć naukowych noblistów w praktyce gospodarczej. Wytyczając nowe kierunki badań, oddziałując na gospodarkę światową w dobie globalizacji, uważa się, że nobliści wywierają istotny wpływ na kształtowanie polityki makroekonomicznej oraz międzynarodowe stosunki gospodarcze. Przyznanie Nagrody Nobla w czasie trwającego kryzysu finansowego było wielkim wyzwaniem, gdyż światowa recesja zweryfikowała dotychczas obowiązujące teorie ekonomiczne w tym zakresie. Obszarem badawczym skupiającym szczególnie duże zainteresowanie noblistów są problemy równowagi ogólnej i jej zakłóceń, a więc cykliczności i kryzysów gospodarczych w ścisłych interakcjach z teorią wzrostu i rozwoju gospodarczego, a także z teorią dobrobytu społecznego.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie poglądów noblistów w zakresie badań cykliczności, będących zarazem wkładem w rozwój nowej ekonomii z aplikacyjnym przełożeniem na wyzwania współczesnej gospodarki światowej. Powszechnie przyjmuje się, że wahania cykliczne wywierają istotny wpływ na życie zarówno całych społeczeństw, jak i poszczególnych ludzi. Niestabilność gospodarki w postaci cyklu koniunkturalnego jest bowiem zjawiskiem niepożądanym w gospodarce ze względu na negatywne konsekwencje ekonomiczne, społeczne i polityczne. Nasuwa się więc oczywiste pytanie: na ile jest możliwe i uzasadnione przeciwdziałanie tym fluktuacjom, na przykład poprzez aktywną politykę państwa?

2. Cykl koniunkturalny w teorii ekonomii i realiach gospodarczych do II wojny światowej

Periodyczne zmiany poziomu aktywności gospodarczej wskazujące na nieregularne w czasie wahania wielkości produkcji, dochodu narodowego, inwestycji, zatrudnienia i konsumpcji nazywamy cyklem koniunkturalnym. Cykle w gospodarce rynkowej występują na tle długookresowego wzrostu ekonomicznego, odzwierciedlającego proces reprodukcji rozszerzonej. W cyklach klasycznych wyróżnia się cztery fazy: kryzysu, depresji, ożywienia i rozkwitu, ze średnim czasookresem trwania w latach 1825–1945 od siedmiu do jedenastu lat (rys. 1).



Rys. 1. Cykl klasyczny

Źródło: opracowanie własne.

Cykl gospodarczy został zapoczątkowany w Wielkiej Brytanii – pierwszym państwie kapitalistycznym – w 1825 roku kryzysem wywołanym konsekwencjami rewolucji przemysłowej na przełomie XVIII i XIX wieku. Wraz z postępującym uprzemysłowieniem państw zachodnich cykle obejmowały swym zasięgiem coraz więcej krajów, od 1857 roku przybierając charakter światowy, z najcięższym w skutkach kryzysem w 1873 roku, a szczególnie w okresie międzywojennym, gdy kryzys nadprodukcji na świecie przypadł na lata 1929–1933, skutkując spadkiem produkcji o 50% i 25 mln bezrobotnych w krajach zachodnich. Warto nadmienić, że kryzys w 1913 roku został przerwany wybuchem I wojny światowej, a w latach 1937–1938 – przygotowaniem i II wojną światową.

Teoretyczne objaśnienie cykliczności w gospodarce znajduje odbicie w ujęciu poglądów ekonomistów reprezentujących różne szkoły, najszerszej w ekonomii głównego nurtu – neoklasycznej i keynesowskiej.

Teorie neoklasyczne przyjmują, że czynniki zakłócające równowagę ogólną mają charakter egzogeniczny względem mechanizmów gospodarczych. Zachwianie równowagi uruchamia mechanizmy wewnętrzne, które przywracają stopniowo stabilizację gospodarki. Cykl wynika z wielu różnorodnych przyczyn i czynników kształtujących relacje zjawisk i wielkości makroekonomicznych zachodzących w procesie reprodukcji społecznej. Pierwsza teoria wyjaśniająca cykliczność została przedstawiona przez Williama Stanleya Jevonsa w XIX wieku (teoria plam na Słońcu)¹.

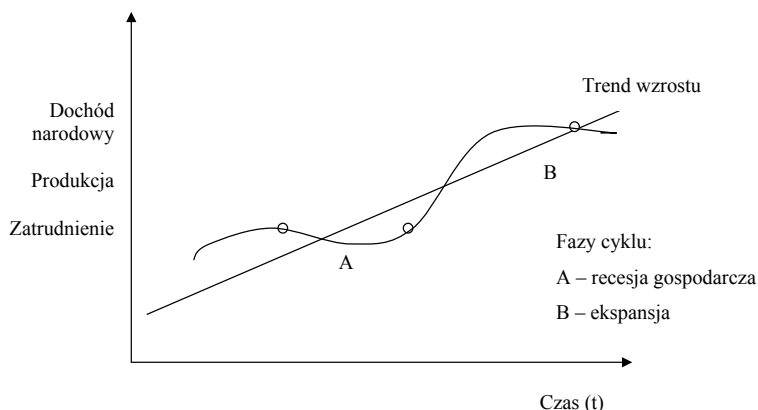
¹ Z poglądami W.S. Jevonsa utożsamia się teorie rolnicze cykliczności, które wahania wielkości gospodarczych uznały za rezultat niesprzyjających warunków klimatycznych, np. klęsk nieurodzaju. Na tej kanwie rozwinięto później koncepcję cykli specjalnych w rolnictwie (cykl świński, bydłęcy, sadowniczy, kauczukowy), na ogół zbieżnych z tzw. cyklami Kitchina.

W pierwszej połowie XX wieku powstała również teoria Josepha Schumpetera nawiązująca do nieregularnej aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw (1).

W opozycji do ekonomii neoklasycznej i w rezultacie wielkiego kryzysu z lat 1929–1933 pojawiła się teoria keynesowska, wyjaśniająca cykliczność w gospodarce wyłącznie uwarunkowaniami wewnętrznymi, wynikającymi z przyczyn endogenicznych – głównie z powodu niedostatecznego popytu globalnego (konsumpcyjnego i inwestycyjnego), naruszającego równowagę i wykształcającego w gospodarce rynkowej nadwyżkę podaży globalnej. W teorii Johna Maynarda Keynesa i Michała Kaleckiego za bezpośrednią przyczynę wahań cyklicznych uznaje się falowanie wydatków inwestycyjnych. Są to teorie oparte na założeniu współdziałania mnożnika inwestycyjnego i zasady przyspieszenia (akceleratora) (2). Wzrost popytu inwestycyjnego powoduje wzrost produkcji i dochodu narodowego (podaż globalna), nieproporcjonalnego w czasie do skali wzrostu popytu. Z kolei pojawienie się dysproporcji oraz procesy kumulatywne wywołują cykliczne wahania aktywności gospodarczej (3).

3. Cykl koniunkturalny w teorii ekonomii i praktyce gospodarczej po II wojnie światowej

Dominujący wpływ poglądów Keynesa na gospodarkę w większości krajów zachodnich po II wojnie światowej przyczynił się do upowszechnienia polityki interwencjonizmu państwowego, traktowanej jako polityka antycykliczna i antykryzysowa. W konsekwencji nastąpiły korzystne zmiany gospodarcze i przejście od cykli klasycznych do zmodyfikowanych, z deformacją pionową i poziomą, a więc skróceniem do około 5–6 lat trwania i obniżeniem ogólnego tempa wzrostu gospodarczego. W fazowym rozwoju nastąpił etap recesji i boomu gospodarczego (rys. 2).



Rys. 2. Cykl zmodyfikowany

Cykle zmodyfikowane, kształtujące się pod wpływem polityki interwencjonizmu państwowego, wystąpiły w latach: 1949, 1957, 1967 (tylko na obszarze USA), a następnie: 1952, 1958, 1962, 1967, 1973, 1981, 1992, 1997, 2000–2003, 2008–2009 (łącznie z krajami Europy Zachodniej).

W wyniku kryzysu naftowego (energetyczno-paliwowego) oraz kryzysu dolara amerykańskiego w 1973 roku, w świetle nowych zjawisk o charakterze makroekonomicznym (jak wstrząs podażowy, szoki cenowe, stagflacja), a także wraz z wdrażaniem osiągnięć rewolucji naukowo-technicznej następuje załamanie ekonomii keynesowskiej i od początku lat osiemdziesiątych XX wieku zwrot ku nowym poglądom teoretycznym i polityce neoliberalnej, związanej z monetaryzmem, tj. teorią reprezentowaną najpełniej przez Milтона Friedmana, laureata Nagrody Nobla w 1976 roku.

Narodziny ekonomii keynesowskiej oraz monetaryzmu spowodowały wykształcenie po II wojnie światowej dwóch odmiennych, przeciwstawnych poglądów na gospodarkę, w tym na cykle i kryzysy, reprezentowane i rozwijane przez szkoły ortodoksyjne.

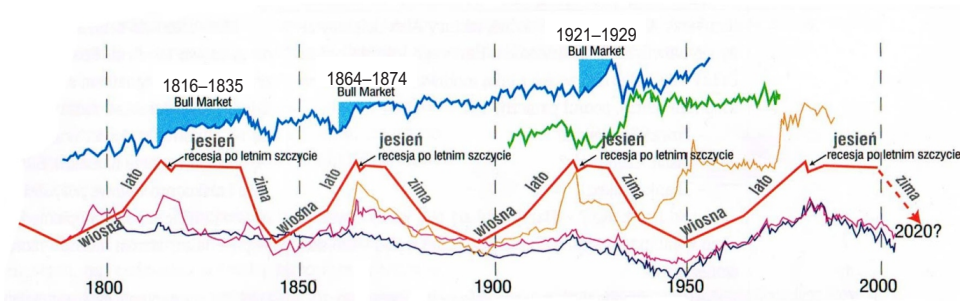
W założeniach teoretycznych **ortodoksyjna szkoła keynesowska** przyjmuje zrewidowaną interpretację poglądów J.M. Keynesa. Uważa mianowicie, że gospodarka rynkowa z samej swej natury jest niestabilna i podlega regularnym wstrząsom, a więc samoczynnie nie powraca szybko do równowagi. W procesie jej przywracania przez aktywną politykę gospodarczą istotną rolę muszą odgrywać działania interwencyjne państwa, opierające się zwłaszcza na polityce fiskalnej, która bezpośrednio i szybko pobudza łączny popyt. Równowagę przy niepełnym zatrudnieniu zapewnia sztywność cen, płac nominalnych i stopy procentowej w krótkich okresach (4).

Sformułowany na nowo model gospodarki rynkowej reprezentują przede wszystkim Kenneth Arrow i John Hicks (Nobel w 1972 r.), jednakże ich prekursorami niewątpliwie byli Jan Tinbergen i Ragnar Frisch (1969 r.), Paul Samuelson (1970 r.), Simon Kuznets (1971 r.), Lawrence Klein (1980 r.) i James Tobin (1981 r.).

J. Tinbergen i R. Frisch otrzymali Nagrodę Nobla „za rozwinięcie i zastosowanie modeli dynamicznych do analizy procesów gospodarczych”². Z kolei P. Samuelson został nią uhonorowany „za podniesienie naukowego poziomu analizy ekonomicznej”, gdyż wskazał na związek między wzrostem gospodarczym a przyczynami występowania nierównowagi w gospodarce. S. Kuznets jest uważany za najwybitniejszego przedstawiciela empirycznego nurtu badań w ekonomii. Zajmował się relacją między długofalowymi wahaniami tempa wzrostu a cyklem długookresowym, opisanym w okresie międzywojennym przez Nikołaja Kondratiewa. Przedstawiając teorię cyklicznego rozwoju kapitalizmu w długich okresach (50–60 lat), wyróżnił on dwie fazy: spadku, a następnie wzrostu cen. We współczesnej interpretacji cykli Kondratiewa amerykański ekonomista Ian Gordon dokonał podziału faz według pór roku, wskazując na cztery długie cykle. Trwający obecnie czwarty cykl – licząc od 1948

² J. Tinbergen położył duże zasługi w opracowaniu teorii działania rynków rolnych (model pajęczyny). Z kolei R. Frisch jest autorem pracy naukowej o pszczelarstwie (wprowadził termin „ekonometria”).

roku po wiosnie, lecie i jesieni – znajduje się w porze zimowej i zawiera się w przedziale od około 2000 roku przypuszczalnie do roku 2020 (5). Zimą cechuje silny spadek inflacji, stóp procentowych, inwestycji i produkcji, wartości akcji i papierów dłużnych, powrót do gotówki i złota (rys. 3).



Rys. 3. Cykl długookresowy Kondratiewa według I. Gordona

Źródło: 5, s. 63.

L. Klein otrzymał Nobla „za modele ekonometryczne i ich zastosowanie w analizie wahań koniunkturalnych i polityce gospodarczej”. Opracowane przez niego w 1955 roku modele dla USA, a później również dla Wielkiej Brytanii zostały mocno osadzone w teorii keynesowskiej (model Kleina-Goldberga). Ich celem z założenia było prognozowanie cykli oraz ich wykorzystanie w skutecznej antycyklicznej polityce gospodarczej. Klein badał również wpływ kryzysu naftowego na światową koniunkturę.

J. Tobin został uhonorowany „za analizę rynków finansowych”. Jego zdaniem wyniki gospodarcze zależą nie tylko od inwestycji i zatrudnienia, ale także od zachowań rynków finansowych.

J. Hicks, autor słynnego modelu IS/LM, otrzymał Nagrodę Nobla wraz z K. Arrowem „za pionierski wkład do teorii ogólnej równowagi ekonomicznej i teorii dobrobytu”. Swoimi pracami wywarli oni istotny wpływ na kierunki polityki makroekonomicznej (do połowy lat sześćdziesiątych). J. Hicks opracował w 1950 roku model ekonometryczny cyklu koniunkturalnego, w którym dokonał powiązań między teoriami: równowagi, cykliczności i wzrostu gospodarczego.

W 1979 roku Theodore Schultz i Arthur Lewis otrzymali Nobla za pionierskie badania rozwoju gospodarczego ze szczególnym uwzględnieniem krajów słabo rozwiniętych. Obaj laureaci zajmowali się szeroko pojętym problemem rolnictwa i kapitałem ludzkim. W książce pt. *Transformacja tradycyjnego rolnictwa* (1964) Schultz analizował efektywność ekonomiczną rolnictwa oraz przyczyny opóźnień rozwojowych i pojawiania się sytuacji kryzysowych. Z kolei A. Lewis w sytuacji kryzysowej krajów zacofanych dopatrywał się braku odpowiednich dla rozwoju powiązań rolnictwa z no-

woczesnymi sektorami gospodarki. W książce pt. *Wzrost i wahania cykliczne 1870–1913*, wydanej w Polsce w 1968 roku, nawiązał do cykli Juglara i Kondratiewa.

Ortodoksyjna szkoła monetarystyczna powstała dzięki badaniom Miltona Friedmana, które wskazywały, że okresom stabilności gospodarczej odpowiadała w zasadzie stała wielkość pieniądza w obiegu, a zmiany wielkości pieniądza w obiegu pozostawały na ogół niezależne od zmian realnych wielkości ekonomicznych. Tę koncepcję, redukującą przyczyny zmian cyklu koniunkturalnego i inflacji tylko do jednego czynnika, nazwano monetaryzmem. Ortodoksyjna szkoła monetarystyczna przyjmuje, że gospodarka ze swojej natury jest stabilna, chyba że zostanie zakłócona nadmiernym wzrostem masy pieniądza. A zatem zmiany zasobu pieniądza są głównym czynnikiem tłumaczącym zmiany nominalnego dochodu, stąd też istotna rola polityki pieniężnej w gospodarce rynkowej (4). Omawiana szkoła rozwijała się od połowy lat pięćdziesiątych do połowy lat sześćdziesiątych XX wieku w nawiązaniu do ilościowej teorii pieniądza, której pierwszym autorem był amerykański naoklasyk Irving Fisher (1867–1947).

Do prekursorów szkoły monetarystycznej niewątpliwie należał Friedrich August von Hayek, laureat Nagrody Nobla w 1974 roku „za pionierską pracę z zakresu teorii pieniądza i wahań cyklicznych”. Jego poglądy wraz z teoriami Ludwiga von Misesa są mocno osadzone w nurcie liberalno-konserwatywnym. F.A. von Hayek w 1929 roku obronił na Uniwersytecie Wiedeńskim pracę habilitacyjną pt. *Teoria pieniądza a cykl koniunkturalny*. Po uzyskaniu tytułu profesora został dyrektorem austriackiego Biura Badania Koniunktur. Teoria cykli F.A. von Hayeka pozostaje w silnej opozycji do teorii J. Keynesa. Dlatego rządową politykę interwencyjną pobudzania popytu – zgodnie z teorią keynesowską – uznaje on za nieskuteczną, a raczej indukującą inflację i bezrobocie, zniekształcającą ceny rynkowe (6). Twierdzi, że najważniejszym zadaniem jest zwalczanie inflacji (nawet za cenę licznych bankructw i rosnącego bezrobocia) w obrębie aktywnej polityki pieniężnej. Stąd także krytyczny stosunek do krzywej Phillipsa w interpretacji keynesistów odniesionej do okresów krótkich.

W świetle krytyki keynesizmu i monetaryzmu, jaka nastąpiła w nowych realiach lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku, młodsze pokolenie ekonomistów przedstawia poglądy tzw. nowej ekonomii, odmiennej, będącej nową szkołą keynesowską i nową szkołą monetarystyczną. A zatem są to również poglądy na cykliczność i kryzysy w gospodarce rynkowej.

4. Nowa szkoła klasyczna w kwestii cyklu koniunkturalnego i przyczyn kryzysów

Nowa makroekonomia klasyczna powstaje w latach siedemdziesiątych XX wieku, czerpiąc podstawy z monetaryzmu. Uważa się ją za jeden z najbardziej wpływowych nurtów współczesnej ekonomii, kontynuujący rozwój myśli neoklasycznej. Nowa szkoła klasyczna utożsamiana jest z Robertem Lucasem (Nobel w 1995 roku „za

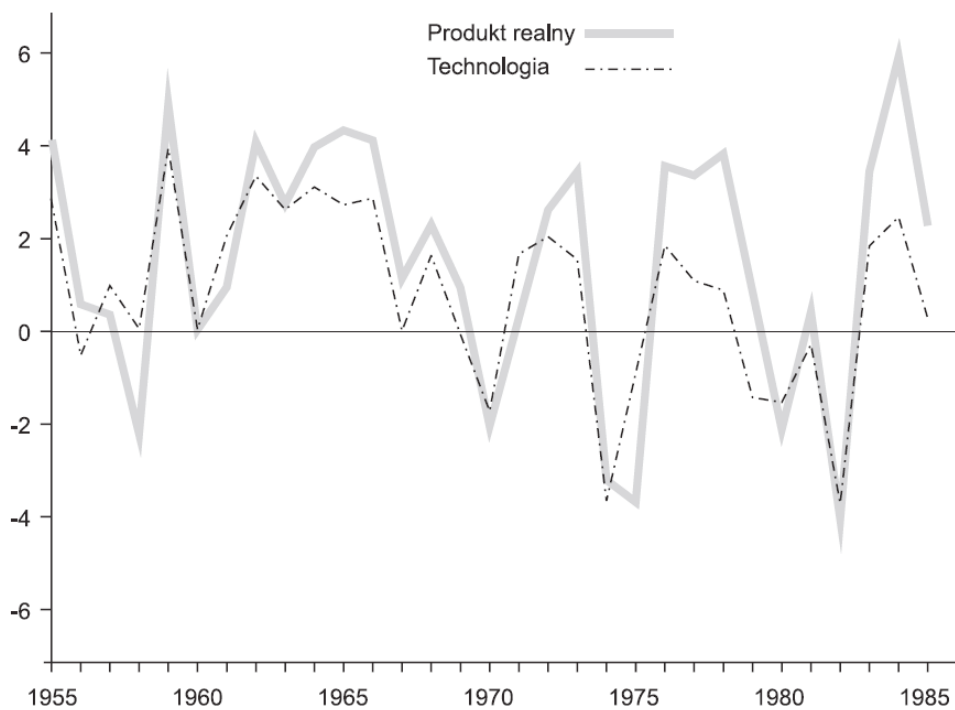
teorię racjonalnych oczekiwań”), Edwardem C. Prescottem i Finnem E. Kydlandem (Nobel w 2004 roku „za nową teorię realnego cyklu koniunkturalnego”).

Nowe podejście do makroekonomii opiera się na trzech hipotezach (o racjonalnych oczekiwaniach, łącznej podaży i elastycznych rynkach) oraz monetarystycznej koncepcji inflacji. Konkluzją teoretycznych dociekań jest twierdzenie o całkowitej nieskuteczności polityki stabilizacyjnej państwa.

R. Lucas, nawiązując 40 lat później do prac F.A. von Hayeka, w tym do głównego problemu teorii cyklu koniunkturalnego, podjął skutecznie próbę włączenia cykliczności do teorii równowagi. Chodziło mu o ujęcie niestabilności makroekonomicznej w kategoriach „ekwilibrium”. W objaśnieniu fluktuacji produkcji i zatrudnienia centralne miejsce zajmuje hipoteza łącznej podaży, zależnej od względnych cen. W teorii równowagi cyklu koniunkturalnego wstrząsy podażowe (np. wywołane przez nieprzewidziane zmiany pieniądza) powodują i są przyczyną odchyłeń produkcji oraz zatrudnienia od długookresowej równowagi. Jeszcze w 1976 roku Lucas zaatakował ustaloną od wielu lat przez keynesistów praktykę posługiwania się ekonometrycznymi modelami w ocenie, a następnie zastosowania ich wnioski do prowadzenia określonej polityki gospodarczej. Jego krytyka takiego postępowania keynesistów miała poważne implikacje dla późniejszych zmian polityki makroekonomicznej w duchu neoliberalnym.

Niektóre założenia modelowe teorii równowagi cyklu koniunkturalnego, opracowanej przez R. Lucasa i innych autorów nowej szkoły klasycznej, znalazły grono krytyków. Ponadto głęboka recesja w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii w latach 1980–1982 podważyła poglądy o związkach przyczynowych między pieniądzem a produkcją głoszone przez R. Lucasa i jego zwolenników. Krytyka ta skłoniła niektórych ekonomistów, m.in. F.E. Kydlanda i E.C. Prescottta, do opracowania nowej wersji modelowej, znanej jako teoria równowagi realnego cyklu koniunkturalnego. Odmienne, neoklasyczne spojrzenie na ogólną niestabilność koncentruje się nie na pieniądzu, lecz realnych wstrząsach w gospodarce rynkowej. Główne założenia modelowe tej teorii są następujące (4):

- 1) elastyczność cen zapewnia w sposób ciągły równowagę;
- 2) fluktuacje produkcji i zatrudnienia są napędzane przez duże nieregularne zmiany technologii produkcji;
- 3) tempo postępu technologicznego podlega nieregularnym fluktuacjom, a wstrząsy strony podażowej wywołują wahania produkcji i zatrudnienia (rys. 4);
- 4) polityka pieniężna jest bez znaczenia, gdyż nie wywiera żadnego wpływu na wielkości realne (pieniądz jest neutralny – kiedy zmiana jego ilości w obiegu powoduje wyłącznie zmiany wielkości nominalnych, tj. cen);
- 5) w analizie fluktuacji i trendów nie ma znaczenia rozróżnianie krótkich i długich okresów;
- 6) działania stabilizacyjne nie są skuteczne, wywołują jedynie różnego rodzaju zakłócenia w gospodarce rynkowej.



Rys. 4. Roczne stopy wzrostu technologii i produkcji w Stanach Zjednoczonych w latach 1955–1985

Źródło: 7, s. 59.

W nurcie antyetatystycznym, a więc neoliberalnym, mieści się również teoria politycznego cyklu koniunkturalnego autorstwa Jamesa Buchanana – noblisty z 1986 roku. Koncepcja ta głosi, że rząd oddziałując na przebieg procesów gospodarczych, jest czynnikiem generującym, a nie wygaszającym cykliczność w gospodarce rynkowej (8).

5. Nowa szkoła keynesowska w kwestii cyklu koniunkturalnego i przyczyn kryzysu

Nowa ekonomia keynesowska pojawia się z początkiem lat osiemdziesiątych XX wieku, stanowiąc odpowiedź na kryzys teoretyczny ekonomii klasycznej i wyraz krytycyzmu wobec jej założeń. Do neokeynesistów zalicza się: Josepha E. Stiglitz

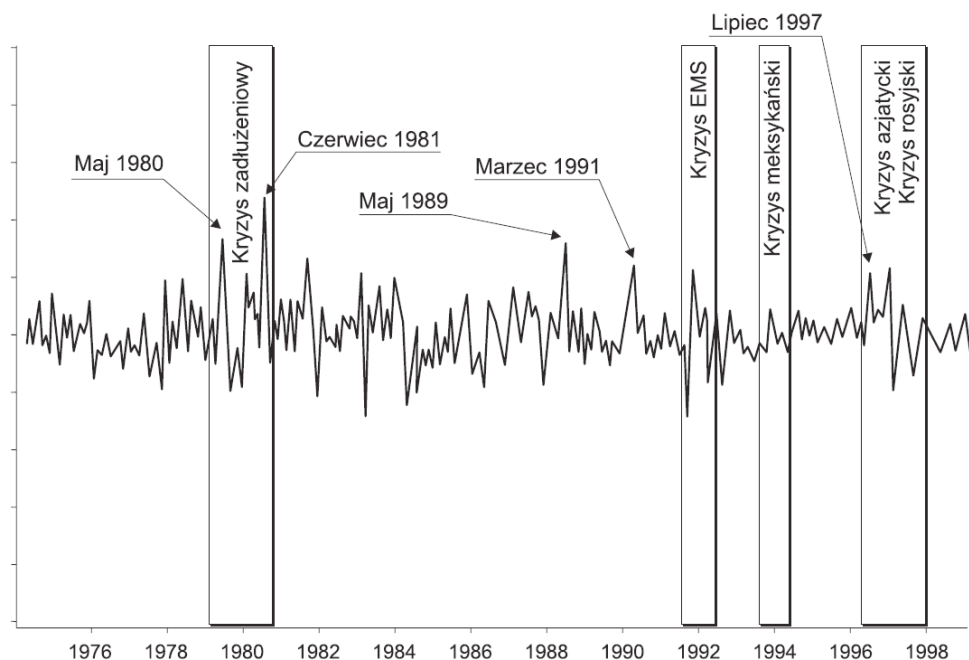
i George'a A. Akerlofa (Nobel w 2001 r.), Edmunda S. Phelps'a (2006 r.) oraz Paula Krugmana (2008 r.).

Nowi keynesiści twierdzą, że teoria cyklu koniunkturalnego musi uwzględniać zarówno wstrząsy podażowe, jak i popytowe jako potencjalne źródła niestabilności. W ujęciach modelowych zakłada się, że oczekiwania są kształtowane racjonalnie. Jednakże E.S. Phelps zachowuje krytyczny stosunek wobec tych podstaw teoretycznych neokeynesowskich modeli, w których występuje wielość tłumaczeń sztywności płac i cen oraz ich makroekonomicznych konsekwencji. Dotyczy to również nowego spojrzenia na przyczyny niedoskonałości rynku i ich skutki w gospodarce, a także wielkości nominalnych i realnych oddziałujących na siebie (np. cen i płac). W tym kontekście upatruje się też przyczyn destabilizujących gospodarkę wraz z ułomnością koordynacji. Odmienne stanowisko w tej sprawie zajmuje J.E. Stiglitz, który w swoim modelu cyklu koniunkturalnego opiera się na inercji nominalnych cen i płac, chociaż realne sztywności nie pozostają tutaj bez znaczenia. Nowa ekonomia keynesowska jest zgodna z procyklicznym kształtowaniem się zatrudnienia, inwestycji, wydatków państwa, wydajności i konsumpcji. Dlatego zmieniające się warunki gospodarcze wymagają elastycznych zmian w polityce państwa. Polityka interwencyjna jest konieczna w obliczu dużych wstrząsów o cechach trwałości, gdyż proces dostosowawczy w gospodarce rynkowej jest powolny. Ten pogląd był rozwijany w dynamicznym programie badawczym zwolenników owej szkoły.

6. Kryzysy finansowe a cykle koniunkturalne oraz ich reperkusje w Polsce

Historia ostatnich kryzysów finansowych dotyczy lat osiemdziesiątych XX wieku (kryzys zadłużeniowy), roku 1992 (kryzys EMS), 1994 (kryzys meksykański), lat 1996–1998 (kryzys azjatycki i rosyjski) i 2008–2009 (kryzys światowy). Jak zauważa Eric Maskin (Nobel w 2007 r.), kryzysy te występowały na ogół z początkiem recesji i były zbieżne z głębokimi załamaniem gospodarki, z fluktuacjami produkcji, zatrudnienia i inwestycji, stanowiąc również preludium do ostatniego światowego kryzysu finansowego (9).

Kryzys finansowy oznacza gwałtowny spadek cen, aktywów, pogorszenie wyników finansowych przedsiębiorstw, deflację, upadłości liczących się instytucji finansowych.



Rys. 5. Wskaźnik napięć na światowych rynkach finansowych w latach 1975–2000

Źródło: 9, s. 25.

Upadek banku Lehman Brothers we wrześniu 2008 roku w Stanach Zjednoczonych zainicjował kryzys, który rozwinął się na świecie w 2009 roku i przyniósł wiele zawirowań na rynkach finansowych. Rysunek 5 obrazuje sytuację kryzysową na światowych rynkach finansowych w latach 1975–2000. W celu jej zapobieżenia nastąpiła interwencja państw (banków centralnych) w postaci olbrzymich zastrzyków płynnościowych dla banków komercyjnych, co stanowiło potężne wsparcie sektora w akcjach kredytowych. Tak więc 3 listopada 2010 roku System Rezerwy Federalnej Stanów Zjednoczonych ogłosił, że zakupił papiery skarbowe o wartości 600 mld dolarów. W ten sposób w 2010 roku banki centralne zdecydowały o kontynuacji bezprecedensowej akcji ratowania rynków finansowych i światowej gospodarki (10).

Zdaniem E. Maskina, a także Leonida Hurwicza i Rogera Myersona (Nobel w 2007 r.), kryzys finansowy zakłóca prawidłowe funkcjonowanie systemu finansowego, który jest jednym z fundamentów gospodarki rynkowej. Ścisłej biorąc, należy mówić o zależności między systemem finansowym a zachowaniem różnych wielkości makroekonomicznych. Kwestie finansowe na ogół są traktowane jako wierne odzwierciedlenie zdarzeń w sferze realnej gospodarki (Franco Modigliani, Nobel w 1985 r.). Od niedawna ponownie głoszony jest pogląd, że instytucje finansowe mają wpływ i duże znaczenie dla występowania fluktuacji produkcji, inwestycji, cen

itp. Stąd również przekonanie części noblistów o nieneutralnej roli pieniądza w gospodarce i jego wpływie na rozwój cykliczny. Tym samym uważają oni, że każda teoria koniunktury musi uwzględniać zjawiska występujące na rynku pieniężno-kredytowym (11).

W ramach kryzysu finansowego wyodrębnia się kryzys bankowy, walutowy i zadłużeniowy. Pierwszy ujawnia niewypłacalność banków, drugi – wysoką dewaluację i konieczność podwyższania stóp procentowych, trzeci – niespłacalność długów.

W szerszym kontekście przyczyny tych kryzysów, także związanych z globalizacją, należy odnieść do wyraźnej tendencji występujących irracjonalnych zachowań oraz oderwania się sektora finansowego od realnej sfery gospodarek. Często uznaje się je za główną przyczynę współczesnych kryzysów finansowych. Rozwój rynków finansowych z zastosowaniem instrumentów pochodnych (głównie w USA), np. derywatów, umożliwił spekulację na wielką skalę, a przy tym stał się źródłem trudności oceny skali ryzyka związanego z tym zjawiskiem. Zaburzenia w systemie zarządzania instytucjami finansowymi, przy niedostatecznym udziale instytucji nadzorczych, pogłębiały ich działania na rzecz szybkiego osiągania zysków w krótkim okresie (nieetyczne zachowania). Konsekwencje kryzysowe wynikały także z błędów polityki makroekonomicznej (tkwiącej w poglądach neoliberalnych) dotyczących pełnej swobody polityki fiskalnej i monetarnej, np. kształtowania bardzo niskich stóp procentowych, ekspansji kredytowej w nieruchomościach, gwałtownych zmian cen na giełdach, wystąpienia paniki bankowej. W świetle zaistniałej sytuacji, poza działaniami doraźnymi, uwidacznia się pilna potrzeba podjęcia długofalowych reform w międzynarodowym systemie finansowym, przywracających stabilność rynków finansowych (12).

W Europie nowe szoki kryzysowe wiążą się z objawami zapaści w strefie euro i mogą dotyczyć całej Unii Europejskiej oraz działalności Europejskiego Banku Centralnego. Grupa krajów określana mianem PIGS (Portugalia, Irlandia, Grecja, Hiszpania) straciła wiarygodność na rynkach finansowych, przynosząc ryzyko związane z drugą falą światowego kryzysu finansowego od 2011 roku.

Wielokrotne spotkania polityków Unii Europejskiej w latach 2010–2012 były poświęcone poszukiwaniu sposobów wyjścia z kryzysu finansowego strefy euro. Wielu polityków i ekspertów wskazuje na potrzebę budowania modelu federalnego dla tej strefy. W świetle doniesień prasowych z ostatniego szczytu unijnego w Brukseli, który odbył się 28 czerwca 2012 roku, całą uwagę zwrócono na kwestię i działania skupione na przewyciężaniu kryzysu w strefie euro (13). Poza Grecją programem ratunkowym objęto Portugalię. Na etapie wstępnych negocjacji znajduje się Hiszpania, a w niedalekiej perspektywie przypuszczalnie Włochy.

Docelowo przyjęto konieczność reform mających na celu budowę federalnego modelu dla strefy euro. W dokumencie będącym kanwą do dyskusji na szczycie brukselskim wskazuje się na potrzebę budowy unii bankowej i fiskalnej. Pierwsza ma na celu wspólny nadzór nad instytucjami finansowymi, a także gwarancjami depozytowymi; druga uwzględni ograniczenie suwerenności budżetowej na poziomie

unijnym oraz powołanie ministra finansów strefy euro. Wyżej wymieniony dokument został przygotowany przez Hermana Van Rompuya (przewodniczącego Rady Europejskiej) we współpracy z Komisją Europejską, Eurogrupą i Europejskim Bankiem Centralnym.

Innym dokumentem zgłoszonym do dyskusji na szczyt brukselski jest raport Grupy Spinelli, który został opracowany m.in. przez Guy Verhofstadta (szefa frakcji liberalów) w Parlamencie Europejskim, byłego premiera Belgii oraz polityków włoskich: Romano Prodiego i Altiero Spinellego. Raport zawiera 12 punktów obejmujących propozycje powołania unii bankowej, fiskalnej i politycznej. Zdaniem twórców raportu tylko unia federalna może skutecznie rozwiązać trwający kryzys. W innym przypadku Unii Europejskiej grozi dezintegracja. Do kontrowersyjnych poglądów zgłoszonych przez tę grupę należy emisja euroobligacji oraz utworzenie rządu dla strefy euro.

Kolejnym dokumentem zgłoszonym na omawianym szczycie jest raport ekspertów przygotowany pod kierunkiem Jacques'a Delors'a, byłego szefa Komisji Europejskiej, Helmuta Schmidta, byłego kanclerza Niemiec, oraz Tommasa Padoa-Schioppa (uznawanego za jednego z ojców strefy euro).

Raport grupy Padoa-Schioppa stwierdza, że najważniejszym zadaniem Unii pozostaje dokończenie budowy unii walutowej poprzez fiskalny federalizm. Główne hasło tego raportu – „suwerenność” – kończy się tam, gdzie kończy się wypłacalność. Zatem kraje zachowują suwerenność, dopóki są w stanie same finansować się na rynku. Jeśli będą korzystać z euroobligacji, to będą musiały stopniowo oddawać swoją władzę nad narodowym budżetem – w tym większym zakresie, im bardziej będą chciały się zadłużać.

Powszechny jest pogląd, że obecna sytuacja wymaga, by Komisja Europejska zaproponowała kompletną, wypracowaną na szczycie propozycję reform. W najbliższym czasie Komisja powinna przedstawić konkretne projekty legislacyjne unii federalnej, ze szczegółowym zapisem rozwiązań prawnych.

Polska znajdowała się w 2009 roku w nielicznej grupie pięciu krajów europejskich, które utrzymały dodatni wzrost gospodarczy (spowolnienie rozwoju gospodarczego), a światowy kryzys nie zaważył w istotny sposób na kondycji naszego systemu finansowego. Jednakże nie chroni to nas przed trudnymi konsekwencjami trwającej w innych krajach recesji (14). Realizowana rozważna polityka gospodarcza i nadzorcza oraz praktyka banków zapewniły stabilność banków w Polsce. Konieczne staje się bieżące analizowanie przyczyn kryzysów i wyciąganie wniosków na przyszłość, włącznie z dokonaniem reformy systemu finansów publicznych.

Zdaniem Marka Belki, prezesa NBP, polityka makro stabilnościowa jest niezbędnym elementem stabilizowania koniunktury. Przyczyn kryzysów finansowych dopatruje się on m.in. w narastającej nierównowadze w realnym sektorze gospodarki. Konieczne staje się zatem pełniejsze wykorzystywanie instrumentów nadzorczych w polityce stabilizacyjnej, by utrzymać gospodarkę na ścieżce zrównoważonego wzrostu (15).

Szczególnej wagi nabiera aktywna obecność Polski w strukturach europejskich, wskazująca na potrzebę wzmocnienia procesów integracyjnych. Premier Donald Tusk na wspomnianym szczycie brukselskim zasygnalizował czynne uczestnictwo w dyskusjach i przyszłych rozwiązaniach w zakresie unii bankowej i fiskalnej. Polska pretenduje do strefy euro i deklaruje chęć uczestniczenia w reformach zmierzających do wyjścia z sytuacji kryzysowej. Większość polskich banków bierze już udział w budowie Jednolitego Obszaru Płatności w Euro, czyli projekcie SEPA (Single Euro Payments Area). Stoimy jednakże przed spełnieniem kryteriów fiskalnych, które są obowiązkiem każdego kraju Unii Europejskiej, a nie tylko członka strefy euro. Warto zauważyć, że wciąż borykamy się w naszym kraju z wysokim deficytem finansowym, a także z określeniem celów strategicznych. Widoczny jest brak systemu oszczędzania i inwestowania, niedobór długoterminowych pasywów, niski stopień innowacyjności oraz błędy w przyjętych regulacjach. Konieczne są pilne działania naprawcze, pogłębiona analiza przyczyn kryzysów, a ponadto wyciąganie wniosków na przyszłość. Nieuchronne zatem są również u nas reformy gospodarcze, w tym systemu finansów publicznych, oraz wspieranie innowacyjności we wszystkich dziedzinach polskiej gospodarki.

7. Zakończenie

Podsumowując rozważania na temat badań cykliczności i kryzysów w gospodarce prowadzonych przez noblistów w dziedzinie ekonomii, nasuwają się następujące wnioski:

1. Kanwą współczesnych badań i poszukiwań odpowiedzi na pytania o przyczyny i skutki występowania wahań koniunkturalnych w gospodarce rynkowej był wielki kryzys lat 1929–1933. Zainicjował je J. Schumpeter, a rozwinął J.M. Keynes i M. Kalecki oraz – z odmiennego stanowiska – F.A. von Hayek. Pierwszy dopatrywał się przyczyn cykliczności w zakłóceniach równowagi ogólnej pod wpływem konsekwencji wdrażania innowacji w gospodarce, drugi i trzeci uznali, że przyczyny tkwią w niedostatecznym popycie, a czwarty – w zakłóceniach sfery pieniężnej.
2. Po II wojnie światowej i zwycięstwie rewolucji keynesowskiej w krajach zachodnich zwiększyła się aktywna rola państwa w gospodarce. W ramach polityki interwencjonizmu, również w znaczeniu polityki antycyklicznej i antykryzysowej, nastąpiły korzystne zmiany w gospodarce, które uwidoczniły się w modyfikacji przebiegu cyklu koniunkturalnego. W centrum badań tego problemu znalazły się interakcje między równowagą ogólną, cyklicznością a wzrostem gospodarczym i dobrobytem społecznym.
3. Uznając istotny wkład wybitnych ekonomistów w rozwój nauk ekonomicznych i wykorzystanie ich osiągnięć w działaniach aplikacyjnych rządów na rzecz stabilizacji i rozwoju gospodarczego, Fundacja Noblowska przyznaje od

1968 roku nagrody również w dziedzinie nauk ekonomicznych. Nobliści pełnią często funkcje doradców ekonomicznych prezydentów, prezesów banków i różnych innych instytucji gospodarczych.

4. Pierwszymi laureatami wnoszącymi istotny wkład w rozwój ortodoksyjnej szkoły keynesowskiej byli R. Frisch i J. Tinbergen (1969 r.) oraz P. Samuelson (1970 r.), otrzymując tę nagrodę za osiągnięcia w badaniach nad równowagą ogólną. Kolejni laureaci: S. Kuznets (1971 r.), K. Arrow i J. Hicks (1972 r.) zwrócili uwagę na zakłócenia tej równowagi (wahania cykliczne) ograniczające wzrost gospodarczy. L. Klein (1980 r.), idąc dalej w badaniach modelowych, uwzględnił prognozowanie fluktuacji i zastosowanie tej wiedzy w działaniach antycyklicznych państwa.
5. W obszarze badań wzrostu i rozwoju duży wkład wnieśli laureaci T. Schultz i A. Lewis (1979 r.), którzy skupili najszerzej uwagę na sytuacjach kryzysowych w rolnictwie, szczególnie w krajach słabo rozwiniętych.
6. W opozycji do koncepcji keynesowskich rozwinęła się na Zachodzie ortodoksyjna szkoła monetarystyczna, nawiązująca do sformułowanej przez M. Friedmana (1976 r.) teorii monetaryzmu. Upatrując przyczyn zakłócających równowagę ogólną w kwestiach pieniężnych, M. Friedman i jego zwolennicy wskazali na wahania cykliczne i inflację zależne od jednego zasadniczego czynnika, tj. nadmiernego wzrostu ilości pieniądza w gospodarce rynkowej. Podobne stanowisko przedstawiał wcześniej w swych pracach poświęconych koniunkturze gospodarczej prekursor monetaryzmu F.A. von Hayek (1974 r.), który wraz z L. von Misesem głosił jednoznacznie poglądy konserwatywno-liberalne, przeciwstawiające się regulacyjnej roli państwa w gospodarce. Przyczyn gwałtownych fluktuacji dopatrywali się oni przede wszystkim w ekspansywnej polityce kredytowej, która początkowo prowadzi do ożywienia (również przeinwestowania), aby następnie powodować kryzys w cyklu klasycznym, a recesję w cyklu powojennym (zdeformowanym).
7. Koniec lat siedemdziesiątych XX wieku przyniósł nowe zjawiska w gospodarce rynkowej (kryzys naftowy, kryzys dolara) i nowe poglądy teoretyczne, a zatem zwrot w światowej polityce gospodarczej w stronę neoliberalizmu. W opozycji do poprzednio głoszonej koncepcji powstaje nowa szkoła klasyczna, a w latach osiemdziesiątych przeciwstawna jej nowa szkoła keynesowska.

Warto zauważyć, że podobnie jak to bywało wcześniej w dociekaniach naukowych ekonomistów, rozbieżności stanowisk wynikają z odmiennego traktowania obszaru badawczego ekonomii pozytywnej aniżeli ekonomii normatywnej, a także złożoności i często nieuchwytności pełni badanej materii. Również badania empiryczne w ekonomii nie zawsze dostarczają jednoznacznych odpowiedzi albo też są narażone na brak odpowiednich, zwłaszcza skwantyfikowanych informacji (danych o gospodarce). Ponadto zachowania ludzi w gospodarce kształtują się pod przemożnym wpływem oczekiwań np. konsu-

mentów na rynku, zysków przedsiębiorców z uwzględnieniem krótkich bądź długich okresów.

8. Nowa ekonomia klasyczna, na czele z intelektualnym przywódcą R. Lucasem (1995 r.), a później także F.E. Kydlandem i E.C. Prescottem (2004 r.), uważana jest za jedną z najbardziej wpływowych szkół współczesnej ekonomii. R. Lucas w teorii równowagi cyklu koniunkturalnego wskazał na pieniądze aspekty wstrząsów podażowych jako główną przyczynę odchyłeń produkcji i zatrudnienia od trendu wzrostu. Jak wielu jego poprzedników nurtu liberalnego głosił on również tezę o nieskuteczności polityki stabilizacyjnej państwa. Krytyka niektórych aspektów teorii Lucasa skłoniła Kydlanda i Prescotta do opracowania nowej wersji cykliczności, znanej pod nazwą „teoria równowagi realnego cyklu koniunkturalnego”. To odmienne podejście do zagadnienia niestabilności polega na koncentracji nie na pieniążnych, lecz realnych wstrząsach nękających gospodarkę rynkową. Za główną przyczynę fluktuacji autorzy uznali realne procesy wynikające z zachodzących zmian technologicznych w produkcji.
9. Nowa ekonomia keynesowska reprezentowana jest przez takich noblistów jak G.A. Akerlof, P. Krugman, E.S. Phelps i J.E. Stiglitz. Szkoła ta wniosła nowe elementy teoriopoznawcze, dotyczące m.in. cykli i kryzysów gospodarczych, ze wskazaniem na wstrząsy zarówno popytowe, jak i podażowe jako źródła niestabilności. Nie pomija się tutaj kwestii asymetrii informacji, niedoskonałości rynku itp., podtrzymując jednak potrzebę aktywnej roli państwa w gospodarce.
10. Wahania koniunkturalne pozostają w określonej relacji do zaburzeń na rynkach finansowych. Jak zauważa E. Maskin (2007 r.), kryzysy finansowe zapoczątkowują recesję i są zbieżne w skutkach z fluktuacją produkcji i zatrudnienia. Wielki kryzys w latach międzywojennych rozpoczął się w październiku 1929 roku krachem giełdowym w Nowym Jorku.
Kryzys finansowy zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych pod koniec 2007 roku rozprzestrzenił się na inne kraje, wywołując światową recesję. Polska znajduje się w nielicznej grupie pięciu krajów europejskich, które zachowały niewielką, ale dodatnią stopę wzrostu gospodarczego w latach 2008–2009, a sytuację tę określa się jako spowolnienie wzrostu rozwoju gospodarczego. Tempo wzrostu PKB, według wstępnych informacji GUS, wyniosło w 2010 roku 3,9%, a w 2011 roku – 4,3%.
11. W świetle procesów globalizacji, załamania koniunktury gospodarczej i kryzysu finansowego w latach 2008–2010 ujawnia się pilna potrzeba podjęcia długofalowych reform w międzynarodowym systemie finansowym, w tym konieczne wydaje się przywrócenie równowagi na rynkach oraz zapewnienie wzrostu gospodarczego.
W Unii Europejskiej głównym celem działań antykryzysowych jest przywrócenie stabilności w strefie euro. Podjęcie reform w tym zakresie zmierza – jak

wskazuje dyskusja na szczycie brukselskim – do powołania unii bankowej i fiskalnej w długofalowym procesie budowy modelu federalnego dla strefy euro. W Polsce, pretendującej do przyjęcia w przyszłości waluty euro, niezbędne są również reformy spełniające wymogi traktatu z Maastricht, a także działania dostosowawcze do nowych warunków uczestnictwa w Unii Europejskiej wraz z przewycięzeniem sytuacji kryzysowej.

Bibliografia

1. Schumpeter J., *Business Cycles*, McGraw-Hill Book Company, New York 1939.
2. Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, przeł. M. Kalecki, S. Rączkowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003. ISBN 83-01-14033-X.
3. Kalecki M., *Próba teorii koniunktury*, Instytut Badania Koniunktur Gospodarczych i Cen, Warszawa 1933.
4. Snowden B., Vane H.R., Wynarczyk P., *Współczesne nurty teorii makroekonomii*, przeł. A. Szeworski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998. ISBN 83-01-12545-4.
5. Gruszecki T., *Zima Kondratiewa*, „Gazeta Bankowa”, nr 49 (1101), z dnia 7 XII 2009, s. 63.
6. Gruszecki T., *Nagrody Nobla w ekonomii*, Wyd. Verba, Lublin 2001. ISBN 83-87497-64-9.
7. Plosser Ch.I., *Understanding Real Business Cycles*, „Journal of Economic Perspectives” 1989, Summer, vol. 3, no. 3, s. 51–77.
8. Siekierski J., *Kierunki rozwoju współczesnej ekonomii i jej główne kwestie metodologiczne*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2004, t. VI, z. 5, s. 88–94.
9. Barczyk R. [et al.], *Nowe oblicza cyklu koniunkturalnego*, PWE, Warszawa 2006, ISBN 83-208-1654-8. s.25
10. Tymoczko D., *Odpowiedź banków centralnych na kryzys*, „Horyzonty Bankowości”, dodatek do „Miesięcznika Finansowego BANK” 2011, nr 5, s. 10.
11. de Soto J.H., *Pieniądz, kredyt bankowy i cykle koniunkturalne*, Wyd. Instytut L. von Misesa, Warszawa 2009. ISBN 978-83-926160-4-7.
12. Barczyk R., *Pojęcie i geneza współczesnego kryzysu finansowego w świetle teorii i cyklu koniunkturalnego*. W: A. Prusek (red.), *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesnej gospodarki światowej*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 87–104.
13. Słojewska A., *Federalny model dla euro strefy*, „Rzeczpospolita” nr 150, z dnia 29 VI 2012 r., s. A8.
14. Styczek D., *Forum makroekonomiczne BRE Banku*, „The Wall Street Journal. Polska. Dziennik Finansowy”, z dn. 13.03.2009.
15. Belka M., *Polityka makroostabilnościowa jako konieczny element stabilizowania koniunktury*, referat wygłoszony na VI Kongresie Ryzyka Bankowego, 15.11.2011 r., Centrum Nauki Kopernik w Warszawie.

Nobel Laureates in Economic Sciences about economic cycles and crissis

S u m m a r y: In the light of the current economic crises and cycles, the article presents views on these issues represented by Nobel Laureates in Economic Sciences. Opinions of the economists are discussed from the cognitive theory perspective, in comparison with economic situation before and after the World War II. In 1969 the prestigious Nobel Prize in Economic Sciences was

granted to researchers of macroeconomics, among others. In the discussed context, their views represent two orthodox schools discussed in this paper—Keynesian economics and monetarism. In the continuation and elaboration of the study, two new options are presented: the new Keynesian economics school and the new classical economics school. The subsequent part of the discussion is devoted to financial crises and their relation to business cycle, as well as the present financial situation in Poland.

Key words: business cycle, crisis, Nobel Prize, Keynesian economics, monetarism, main economic trend

ADAM STABRYŁA*

Generalne formuły postępowania badawczego w procesie projektowania

Słowa kluczowe: zasady projektowania, projektowanie usprawniające i bazowe, fazy i etapy procesu projektowo-realizacyjnego

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie podstaw metodyki badań charakterystycznych dla procesu projektowania. Podstawy te zostały ujęte w pewne formuły, które stanowią generalne wytyczne dla prac analitycznych i wdrożeniowych. W poszczególnych punktach artykułu została przedstawiona następująca problematyka: ramowa wykładnia projektowania, zasady projektowania, projektowanie usprawniające i bazowe, uniwersalne ujęcie procesu projektowo-realizacyjnego.

1. Uwagi wstępne

Celem artykułu jest przedstawienie podstaw metodyki badań charakterystycznych dla procesu projektowania. Podstawy te zostały ujęte w pewne formuły, które stanowią generalne wytyczne dla prac analitycznych i wdrożeniowych. Ich zastosowanie odniesiono zarówno do projektowania technicznego (ta dziedzina jest kolebką metodologii projektowania), jak i projektowania organizatorskiego, czy też projektowania w zakresie problematyki ekonomicznej. W tym ostatnim przypadku chodzi o opracowanie strategii zarządzania oraz rozwiązywanie zadań dotyczących sfery planowania strategicznego.

W poszczególnych punktach artykułu została zaprezentowana następująca problematyka: ramowa wykładnia projektowania, zasady projektowania, projektowanie usprawniające i bazowe, uniwersalne ujęcie procesu projektowo-realizacyjnego.

* prof. dr hab. Adam Stabryła – profesor zwyczajny, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: katarz@mwse.edu.pl.

2. Ramowa wykładnia projektowania

W zarządzaniu projektami zasadnicze znaczenie ma kierownictwo merytoryczne w zakresie przedsięwzięć badawczych i wdrożeniowych. Jest to obszar, w którym rozstrzyga się o rozwiązaniach projektowych, ich racjonalności funkcjonalnej (technicznej bądź organizacyjnej), jak również efektywności ekonomicznej. Generowanie wariantów projektowych, analiza decyzyjna wyboru wariantu optymalnego, budżetowanie, planowanie realizacji przedsięwzięcia to przykładowy zestaw problemów projektowania.

Proces projektowy – albo krócej „projektowanie” – jest merytorycznym i twórczym rodzajem działalności człowieka, który stanowi preparację koncepcyjną i pragmatyczną (odniesioną do metodologii) dla funkcji wykonawczych. W tym ogólnym sformułowaniu zawiera się kreatywna cecha projektowania, a zatem przydająca wytworowi znamiona większej lub mniejszej oryginalności. Sens preparacji jest oczywisty, bowiem projekt jest konstrukcją, która ma być poddana weryfikacji, a w drugiej kolejności wdrożeniu.

Warto tu podnieść kwestię następującą: czy rozwiązanie odtwórcze, będące podstawą późniejszej implementacji, można *par excellence* uważać za projekt, a zarazem proces odtwarzania za proces projektowy? Otóż, w świetle wcześniejszej interpretacji, odpowiedź na postawione pytanie jest negatywna, ponieważ „odtworzenie” jest odwzorowywaniem rzeczywistości, a więc czegoś już istniejącego². (Wyjaśnijmy, że stosowane w praktyce pojęcie tzw. *projektu typowego* oznacza, iż pierwotna dokumentacja projektowa ma swoje repliki, będące poszczególnymi egzemplarzami jednego projektu).

Dla potrzeb porównawczych poniżej przytaczamy kilka definicji procesu projektowego (projektowania) różnych autorów.

Janusz Dietrych proponuje następujące definicje (1, s. 46):

Celem projektowania jest rozwiązanie ekonomicznych i technicznych problemów doboru środków technicznych, społecznych i finansowych, koniecznych do osiągnięcia celów produkcyjnych i usługowych, wywołujących pożądane skutki techniczne i ekonomiczne.

P r o j e k t o w a n i e [podkr. A.S.] polega na takim doborze środków technicznych i na wyznaczeniu między nimi takich stosunków, aby utworzony w określonych warunkach zewnętrznych układ środków umożliwiał osiąganie założonego celu, przy nakładach gospodarczych nie wyższych od dopuszczalnych.

Bardziej konkretna jest definicja Edwarda V. Kricka, który proces projektowy odnosi do rozwiązywania problemu technicznego. Według niego proces ten składa się z następujących etapów (2, s. 129):

² Odwzorowywanie to inaczej modelowanie odwzorowujące, a więc identyfikacja.

- 1) formułowania problemu (technicznego),
- 2) analizy problemu,
- 3) poszukiwania rozwiązań wariantowych,
- 4) podjęcia decyzji o wyborze najlepszego rozwiązania projektowego,
- 5) przygotowania dokumentacji.

Krick dodaje następnie, iż „Proces projektowania obejmuje czynności i zdarzenia występujące między pojawieniem się problemu a powstaniem dokumentacji opisującej rozwiązanie problemu, zadowalającej z punktu widzenia funkcjonalnego, ekonomicznego i innych wymagań” (2, s. 129 i n.).

Wojciech Gasparski proponuje natomiast rozróżnienie trzech kontekstów występowania terminu *projektowanie*. Kontekst pierwszy to kontekst *obiektu projektowanego*. Projektowanie w tym kontekście ma znaczenie rezultatywne i odnosi się do rozwiązań wzorcowych, idealnych lub bliskich rozwiązaniu idealnemu. Drugi kontekst to kontekst *procesu rozwiązywania problemów projektowych*. Projektowanie w tym ujęciu to idealizacja procedury postępowania projektującego, jego morfologia, osobowość i niezmienniki oraz metody i techniki projektowania. Kontekst ten jest odpowiednikiem pragmatycznego sensu metodologii. Wreszcie trzeci kontekst, będący dopełnieniem poprzedniego, to kontekst *postawy metodologicznej*, którą W. Gasparski określa jako odmianę postępowania indukcyjnego niepełnego, co wyraża się w formułowaniu rozwiązania projektowego nie jako jednego jedynego rozwiązania pewnego, ale przez wskazanie rozwiązania najbardziej prawdopodobnego (3, s. 19–20). Ten ostatni kontekst jest wyrazem pewnej pokory projektanta, który projekt postrzega jako konstrukcję „prawdopodobnie (przypuszczalnie) najbardziej racjonalną”, ale nigdy ani jedyną, ani absolutnie najlepszą. Taka postawa staje się autorefleksją i w naturalny sposób ruguje cechę arbitralności u projektanta lub decydenta.

Na kontekst postawy metodologicznej zwraca uwagę również Jerzy Hryniewiecki, eksponując w tej postawie umiejętność „patrzenia na przyszłość”. Projektowaniem nazywa on – na zasadzie metafory – prorokowanie przyszłości, wskazywanie drogi na przyszłość. Wspomniany autor pisze: „Przewrót na przykład w technice następuje na skutek tego, że z j a w i ła s i ę w i z j a c z e g o ś, z j a w i ło s i ę c o ś w w y o b r a ż n i [podkr. A.S.]. Potem człowiek stara się nadać jej konkretne i wykonalne formy. Wizja występuje w każdym prawie wynalazku i dlatego rozgraniczenie między wynalazkiem i projektem jest bardzo trudne. Na dobrą sprawę każdy projekt wartościowy musi być wynalazkiem i do pewnego stopnia każdy wynalazek musi znaleźć swojego projektanta” (4, s. 139–141). W konkluzji J. Hryniewiecki dodaje: „Dlatego tak ważne jest, aby mieć wizję przyszłości. Nie wiem, jak znaleźć przepis na futurologię. Jak zaprojektować przyszłość, za którą można wziąć pełną odpowiedzialność. Niestety zdaje się, że jeszcze nikt nie znalazł takiego przepisu ani spośród wielkich planistów gospodarczych, ani architektów, ani spośród projektantów innych form” (4, s. 141).

Projektowanie w formule zadaniowej postrzega Adam Sielicki: „Projektowanie w technice jest działaniem preparacyjnym w stosunku do wytwarzania, którego celem jest na ogół uzyskanie wzoru zamierzonego przedmiotu technicznego (projekt obiektu) lub też opisu zamierzonego procesu technologicznego (projekt procesu). Projektowanie jest więc świadomym działaniem twórczym człowieka lub grupy ludzi. U źródeł tego działania leży tak lub inaczej manifestująca się potrzeba. Efektem zaś tego działania powinno być zaspokojenie potrzeby” (5, s. 101–102).

Warto również przytoczyć propozycję terminologiczną Donalda C. Gause’a i Erica Mincha (6, s. 33–34):

Projektowanie traktowane jako działanie polega na rozwiązywaniu problemów lub tworzeniu nowych możliwości, zawsze wiąże się z *w p r o w a d z a n i e m z m i a n*. Z tego punktu widzenia projektowanie można zdefiniować jako *k a ż d e d z i a ł a n i e*, które wprowadza zmiany w danym środowisku lub kontekście [podkr. A.S.]. (...) Zaprojektowana forma funkcjonuje dzięki jej interakcjom ze środowiskiem. Środowisko jest kontekstem, do którego zostaje wprowadzony system wraz z rządzącymi nim prawami fizycznymi i ograniczeniami nakładanymi nań przez systemy wyższego rzędu. Ten kontekst obejmuje wszystkie istniejące systemy, mające wpływ na zaprojektowaną formę lub mogące znaleźć się w sferze jej wpływu; dotyczy to także ludzi wchodzących w interakcje z tą formą. Środowisko wpływa na stan systemu, system zaś odpowiednio reaguje i zmienia stan środowiska.

3. Zasady projektowania

Zasady projektowania są to ogólne wytyczne, które kształtują zarówno myślenie systemowe (pewnego rodzaju filozofię projektowania i zarządzania), jak i praktyczne działanie w rzeczywistości gospodarczej. Sytuacje zewnętrzne oraz wewnętrzne uwarunkowania organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzą wiele problemów, których rozwiązanie musi być oparte na określonych zasadach.

Poniżej przedstawiono ważniejsze zasady o charakterze uniwersalnym, podporządkowane idei podejścia systemowego. Podane zasady są dyrektywami praktycznymi, a więc zaleceniami i wskazówkami, które stanowią fundament dla konstrukcji składającej się z metodyk badawczych, metod i technik szczegółowych stosowanych w praktyce projektowania.

(1) Zasada celowości

- Opis zamierzenia, tego, co chce się osiągnąć.
- Określenie celu ogólnego (wizji) przedsięwzięcia.
- Opracowanie klasyfikatora celów.
- Wskazanie aspektów przewidywanych rezultatów (aspekty: techniczny, produkcyjny, ekonomiczny, społeczny).

(2) Zasada myślenia strategicznego

- Przeprowadzenie kompleksowej analizy sytuacji zewnętrznych i uwarunkowań wewnętrznych.
- Przedkładanie celów perspektywicznych nad cele bieżące (odpowiednio: korzyści).
- Koncentracja na zadaniach projektowych o pierwszorzędnej randze.
- Stosowanie strategii projektowych³.

(3) Zasada klasyfikacji

- Podział projektu na części składowe.
- Klasyfikacja funkcji projektu.
- Respektowanie – w odniesieniu do wyżej wymienionych klasyfikacji – wymogu *istnienia, rozłączności i zupełności*.

(4) Zasada komplementarności

- Efektywne i uzasadnione wzbogacanie funkcji projektu, a jednocześnie respektowanie dezyderatów zleceniodawcy.
- Dążenie do nadania podobnej funkcjonalności projektu, np. w zakresie trwałości działania, niezawodności, wytrzymałości, jakości.
- Dbłość o prakseologiczną *czystość* wytworu projektowania, polegającą na „niewłączaniu do całości lub usuwaniu z całości wszystkiego, co nie jest niezbędne”.

(5) Zasada podejścia systemowego

- Zastosowanie metodologii ogólnej teorii systemów: realizacja idei podejścia całościowego do projektowania.
- Traktowanie projektu jako wytworu wielowymiarowego (określonego przez determinanty konstrukcyjne, ergonomiczne, technologiczne, ekonomiczne, marketingowe, ekologiczne).
- Dążenie do osiągnięcia i utrzymania spójności wszystkich części składowych projektu ze względu na złożone cele.
- Kształtowanie struktury i funkcji projektu w taki sposób, aby uzyskać maksymalny efekt synergiczny.

(6) Zasada systematyczności

- Planowe i regularne dokonywanie zmian.
- Programowanie rozwoju.
- Konsekwentne respektowanie wizji projektowej (zob. zasada celowości).

(7) Zasada podejścia sytuacyjnego

- Takie kształtowanie relacji między wytworem projektowania a otoczeniem, aby wyrażała wzajemne dopasowanie tych stron.
- Respektowanie formuły adaptacyjnej względem sytuacyjnych wymogów działania zarówno w odniesieniu do uwarunkowań technicznych, eksploatacyjnych, ekologicznych, jak i rynkowych oraz ogólnokulturowych (osiągnięcie „kompromisu projektowego” jako kontekstu wytworu projektowania).

³ Strategie projektowe to określone podejścia, jakie wykorzystuje się w rozwiązywaniu zadań projektowych, zwłaszcza przy wariantowaniu.

(8) Zasada wykorzystania inwencji projektantów

- Dążenie do pełnego, praktycznego zastosowania umiejętności projektantów.
- Organizowanie interdyscyplinarnych zespołów projektowych, stałych lub doraźnych.
- Stosowanie systemu zarządzania wiedzą.

(9) Zasada wykonalności

- Praktyczna możliwość realizacji projektu zarówno pod względem parametrów technicznych, jak i organizacyjnych.
- Zabezpieczenie finansowe przedsięwzięcia.
- Dopuszczalny poziom ryzyka projektu.

(10) Zasada kontroli

- System monitorowania i nadzorowania realizacji projektów.
- *Controlling* projektów.
- Instrumenty kompensacji niezgodności realizacji projektu z założeniami.
- Kontrolne działania zapobiegawcze.

Przykładem innego ujęcia ogólnych zasad projektowania jest propozycja Czesława Bąbińskiego. Lista zasad sformułowanych przez tego autora jest następująca (7, s. 301–302):

1. Zasada rozeznania potrzeby. Projektowanie wymaga pełnego zrozumienia potrzeby i sformułowania jej odpowiednio do celów projektowych.

2. Zasada niezbędnej pewności projektowej. Należy tak wykonywać proces projektowania, aby najskuteczniejszą drogą przejść od stanu niepewności do stanu niezbędnej pewności.

3. Zasada realizowalności. Wytwory projektowania muszą spełniać warunki realizowalności fizycznej, ekonomicznej i finansowej.

4. Zasada jedności funkcji, konstrukcji i formy. Projekty powinny spełniać warunek jedności (zharmonizowania) funkcji, konstrukcji i formy.

5. Zasada elastyczności. Projektowanie powinno dążyć do takich rozwiązań, które mogłyby dostosować się w czasie do zmian otoczenia oraz spełniać zadania zmieniające się wraz ze zmianą celów.

6. Zasada równomiernego zużycia składników systemu. Czasokresy zużywania się składników systemu powinny być wzajemnie zharmonizowane.

7. Zasada wiodącej roli syntezy. W procesie projektowania twórcza synteza powinna stanowić czynnik podstawowy.

8. Zasada optymalności. Decyzje i rozwiązania projektowe powinny być optymalne. Metody optymalizacji określają odpowiednie teorie naukowe (np. teoria podejmowania decyzji).

Zasady ogólne mogą być rozwijane w zasady szczegółowe (specjalistyczne). Na przykład zasada optymalności w odniesieniu do konstrukcji (jako składników systemu) mówi, że projekty konstrukcji powinny zmierzać w ramach ustalonych dla

konstrukcji warunków do rozwiązań optymalnych nie tylko z uwagi na konstrukcję, ale także ze względu na technologię i ekonomiczność (kryteria ekonomiczne).

9. Zasada hierarchii celów i kompleksowego wyważania wartości. W rozwiązaniach projektowych należy uwzględnić hierarchię celów, a przy ocenie wytworów i rozwiązań projektowych trzeba wyważać różne rodzaje wartości, składające się na wartość ogólną.

10. Zasada ekonomiczności informacji projektowej. Projekty powinny mieć ekonomicznie wyważoną ilość informacji, gdyż nadmiar informacji (redundancja) kosztuje.

Jeszcze inną koncepcję zasad projektowania przedstawia John N. Warfield (8, s. 34–37). Punktem wyjścia dla sformułowania tych zasad są według niego *trzy prawa projektowania*:

(1) Prawo niezbędnej różnorodności. Wywodzi się ono z cybernetyki i znane jest jako prawo Rossa Ashby'ego. W odniesieniu do nauki o projektowaniu jego sens można streścić następująco:

Sytuacja projektowa zawiera wymaganie niezbędnej różnorodności opisu projektowego. Każda sytuacja projektowa *S* *implicite* reprezentuje przestrzeń charakterystyczną K_s , taką, że jeśli projektant definiuje całkowitą liczbę K_m różnych parametrów opisów projektu (ilościowych, jakościowych bądź mieszanych), to:

a) jeśli K_m jest mniejsze od K_s , to projekt leży poza zasięgiem kontroli projektanta;
b) jeśli K_m jest większe niż K_s (wyjąwszy przypadki całkowitej redundancji), to projekt jest nadmiernie wyspecyfikowany przez projektanta w stosunku do wymogów zleceniodawcy lub kanonów projektowania;

c) jeśli $K_m = K_s$, to projekt reprezentuje niezbędną różnorodność (*NR*), założywszy, że projektant prawidłowo zidentyfikował przestrzeń charakterystyczną projektu. Projekt powinien odpowiadać warunkom sytuacji, które projektant może kontrolować, przy spełnianiu założenia, że przestrzeń sytuacji nie zmienia się poprzez wprowadzenie *NR* projektu⁴.

(2) Prawo niezbędnej oszczędności. Jest ono pewną wytyczną psychologiczną opartą na badaniach George'a A. Millera i Herberta A. Simona. J.N. Warfield prawo niezbędności definiuje następująco: Każdy myślący człowiek może operować równocześnie najwyżej siedmioma jednostkami informacji. Próby zmierzające do wykroczenia poza ten zakres możliwej aktywności umysłowej napotykają na fizjologiczne i psychologiczne bariery wykluczające rozumowanie poprawne – choć może zdarzyć się, że uzyska się prawidłowe rezultaty rozumowania⁵.

⁴ Przestrzeń charakterystyczna K_s musi być określona przez zleceniodawcę (inwestora, użytkownika), można też przyjąć, iż wyznaczają ją kanony projektowania, rozumiane jako teoretyczne i praktyczne normy, które powinien uwzględnić projektant w swej wizji.

⁵ J.N. Warfield nie precyzuje, czym są jednostki informacji. Można przyjąć, że stanowią one zmienne (tworzące określony układ współrzędnych projektowych), które percepcja człowieka jest w stanie współcześnie ogarnąć.

(3) Prawo niezbędnej wyrazistości. Jego interpretacja jest następująca:

Czynniki sytuacyjne, które trzeba uwzględnić w czasie projektowania, rzadko występują z jednakową wyrazistością. Zazwyczaj jeden z nich jest najwyraźniejszy i dominuje tak, że ogranicza w pewien sposób projektowanie. Czynniki ograniczające projektowanie w danym kroku może później, wraz ze zmianą sytuacji projektowej, utracić swą wyrazistość, a wtedy jego miejsce zajmie inny czynnik.

Powyższe prawa pozostają w korelacji z ogólnymi zasadami projektowania. Zasady te oraz kryteria wyboru metod projektowania przedstawiono w tablicach 1 i 2.

Tablica 1

Ogólne zasady projektowania według J.N. Warfielda

Zasady projektowania ogólnego	Prawa, na których się opierają		
	1	2	3
1. Opcje projektowe powinny być tworzone przez zespoły.	x		
2. Zespoły powinny klasyfikować opcje w wymiary projektu, zazwyczaj przy użyciu komputera.	x		
3. Powinien istnieć podział pracy między zespołem projektującym a komputerem, zgodnie z relatywną kompetencją.	x		
4. Zespół wspomagany przez komputer powinien określić współzależności wymiarów.	x		
5. Proces projektowania powinien podlegać iteracji pionowej*).	x		
6. Proces projektowania powinien podlegać iteracji czasowej.	x		
7. W każdym procesie projektowania przynajmniej raz należy dokonać iteracji pionowej i iteracji czasowej.	x		
8. Zespół wspomagany przez komputer powinien wyznaczyć sekwencję wyborów projektowych w kategoriach wymiarów.	x	x	
9. Informacje gromadzone bieżąco powinny stale umożliwiać prezentację zespołowi stanu zaawansowania projektu.	x	x	x
10. Powinna istnieć specjalnie zaprojektowana i wyposażona pracownia projektowania umożliwiająca skuteczną, efektywną i (jeżeli to konieczne) długotrwałą pracę zespołu projektującego.	x	x	x
11. Powinien występować podział ról ze względu na odpowiedzialność za treść projektu, proces projektowania, kontekst projektu.	x	x	x
12. Projektanci powinni stosować powtarzalne, sterowane przez siebie same kryteria kontroli własnych zachowań.	x	x	x
13. W celu umożliwienia zespołowi projektującemu osiągnięcia zadowalających i efektywnych rezultatów powinien on mieć dostęp do wyboru metod konsensusu spełniających odpowiednie kryteria.	x	x	x

* Iteracja pionowa oznacza uporządkowanie projektu „od góry do dołu”, w którym „góra” oznacza idee najogólniejsze, a „dół” najbardziej szczegółowe.

Tablica 2

Kryteria wyboru metod projektowania

Wyszczególnienie
<p>Metoda powinna:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) umożliwiać zespołowi projektującemu tworzenie i strukturyzację pomysłów, projektowanie alternatyw, poszukiwanie rozwiązań kompromisowych; 2) charakteryzować się dwoistą (behawioralną i techniczną) podstawą projektowania; 3) umożliwiać w obrębie podstawy behawioralnej pełne określenie ról, podnosić zaufanie do organizatora, umożliwiać sterowanie zespołem projektującym; 4) wykazywać związek z silnymi, sprawdzonymi podstawami historycznymi; 5) wykazywać otwartość; 6) zwiększać możliwość transferu wyników do innych dziedzin; 7) promować skuteczność działania zespołu projektującego; 8) w sterowaniu zespołem nie wymagać od uczestników zachowań niewykonalnych, promować pełne zaangażowanie w prace, stwarzać szanse do dyskusji wewnątrz zespołu nad porządkowaniem pomysłów, projektowaniem alternatyw i poszukiwaniem rozwiązań kompromisowych; 9) legitymować się specjalnymi własnościami (czyli pewnymi wyjątkowymi zaletami w porównaniu z innymi metodami o podobnych funkcjach), takimi jak antycypacja przyszłej zwiększającej użyteczności automatyzacji i możliwość przenoszenia z organizacji macierzystej do organizacji odbiorców bez konieczności dodatkowego przeszkolenia personelu.

Źródło: na podstawie (8, s. 37).

4. Projektowanie usprawniające i bazowe

Projektowanie usprawniające dotyczy systemów istniejących i jest ukierunkowane na eliminację stwierdzonych dysfunkcji (wad) w stosowanych rozwiązaniach, względnie ma na celu ich doskonalenie. Specyfika tego typu projektowania wyraża się m.in. w tym, że podstawowe znaczenie w usprawnianiu mają identyfikacja, diagnoza i programowanie zmian. Te trzy wyróżnione procesy składają się na prace analityczno-badawcze, które wytyczają obszar poszukiwań efektywnych rozwiązań projektowych.

Projektowanie bazowe odnosi się do nowo tworzonych systemów, a jego podstawowe cechy charakterystyczne są następujące:

- 1) opiera się na własnych, specyficznych kanonach i koncepcji modelowej;
- 2) jest reprezentowane przez podejście systemowe (całościowe);
- 3) stosuje metodologię budowy modeli – wzorców.

• *Własne, specyficzne kanony projektowania bazowego* są ogólnymi zasadami konstrukcyjnymi, wedle których twórca (projektant, planista, analityk) kreuje koncepcję modelową. Są to więc normy będące wytycznymi, jakie przyjmuje się w poszukiwaniu rozwiązania określonego zadania projektowego. Takim przykładowym zbiorem kanonów są następujące wytyczne projektowania systemów ekonomicznych i organizacyjnych: specjalizacja produkcji, dywersyfikacja programu sprzedaży, ekonomiczna skala produkcji, globalizacja produkcji i rynku, koncentracja produkcji

i kapitału, ekonomiczny podział pracy, *outsourcing* funkcji pomocniczych, tworzenie elastycznych struktur sieciowych, optymalizacja ekonomiczna struktur organizacyjnych, decentralizacja zarządzania, integracja funkcjonalna systemów zarządzania, algorytmizacja procesów decyzyjnych i kontrolnych.

Kanony stanowią nadrzędne dyrektywy dla racjonalnego projektowania i wyrażają zarazem orientację metodologiczną i praktyczną twórcy, która w każdym indywidualnym przypadku może być odmienna. Ta odmienność jest tym bardziej wyrazista, w im większym stopniu ujawniają się antynomie między poszczególnymi kanonami. Na przykład takimi przeciwstawnymi kanonami są: specjalizacja i dywersyfikacja, koncentracja i podział, globalizacja produkcyjno-organizacyjna i tworzenie elastycznych struktur sieciowych, decentralizacja i centralizacja, projektowanie układów jednorodnych pod względem funkcjonalnym i projektowanie układów zintegrowanych (wielofunkcyjnych).

Podkreślona wyżej antynomiczność kanonów nie może być jednak traktowana w sposób bezwzględnie alternatywny, ale powinna być rozumiana w sensie fakultatywnym, to jest w takim, który wiąże poszczególne kanony z sytuacjami zewnętrznymi i uwarunkowaniami wewnętrznymi systemu. Oznacza to, że kontekst będzie stanowił kryterium rozstrzygające o wyborze określonego kanonu w związku z potrzebą sformułowania koncepcji modelowej.

- *Koncepcja modelowa* to wizja rozwiązania zadania projektowego, którą wyraża z jednej strony prognoza rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej, z drugiej zaś pomysł i ogólne ujęcie wytworu projektowania. Zakłada się przy tym, iż koncepcja modelowa (lub krócej: model) jest wzorcem, bez względu na poziom idealizacji lub konkretyzacji.

- *Podejście systemowe* traktowane jest jako immanentny wyróżnik projektowania bazowego i w sensie obiegowym stanowi strategię całościowego postępowania badawczego. W podejściu systemowym znajduje zastosowanie w całej rozciągłości dyrektywa integracji, czyli syntezy funkcji (działań, własności). Tadeusz Kotarbiński, odnosząc integrację do syntezy działań, definiuje to pojęcie jako „scalenie czynności składowych w całość [podkr. A.S.] jak najprzydatniejszą do celu” (9, s. 202).

To scalanie powinno respektować dwa generalne postulaty: jeden to włączanie do całości wszystkiego, co niezbędne, drugi zaś to niewłączanie do całości lub usuwanie z całości wszystkiego, co zbędne (9, s. 202 i n.). Całościowy sens podejścia systemowego nie może być jednak ograniczony tylko do działań (procesów, procedur), ale trzeba go również odnieść do wszelkich obiektów rozpatrywanych w sensie statycznym. Wówczas integracja będzie uniwersalnym kanonem projektowania bazowego (a także usprawniającego).

- *Metodologia budowy modeli-wzorców* to niezbędna determinanta projektowania bazowego. W odróżnieniu od modeli-odwzorowań, tworzenie i stosowanie modeli-wzorców jest związane przede wszystkim z poszukiwaniem nowatorskich rozwiązań naukowych i technicznych. Modele, bez względu na to, czy będą konkretne, czy też abstrakcyjne, mają spełniać rolę normatywów lub postulatów. Tworzy się je

w celach porównawczych w badaniach diagnostycznych oraz na potrzeby szeroko pojmowanych prac planistyczno-projektowych. W tym ostatnim przypadku modele w stosunku do planów lub projektów są ich oryginałami, bowiem wyrażają jakieś rozwiązanie pierwotne. Modele podlegają weryfikacji i konkretyzacji podczas realizacji założonego przedsięwzięcia.

- *Modelowanie wzorcujące* zdefiniujemy jako proces badawczy, który polega na opracowaniu oryginalnych i efektywnych koncepcji teoretycznych lub konkretnych rozwiązań praktycznych, opartych na *hipotezach idealizacji przedmiotu modelowania* lub na podstawie przyjętych *założeń usprawniania istniejącego rozwiązania*. Rezultatem modelowania ma być wzorec, a więc takie rozwiązanie, które wyraża nową jakość. Ta nowa jakość jest określona przez odkrycie charakterystycznych własności badanego przedmiotu lub przez wskazanie jego walorów. Dotyczyć ona może także samej koncepcji badania i stosowanych metod.

Model może być zarówno rozwiązaniem całkowicie nowatorskim, jak i usprawnieniem istniejącego już systemu.

- *Idealizacja*, będąca jednym z dwóch punktów wyjścia procesu modelowania, polega na formułowaniu pewnych hipotez, które dotyczą kształtowania różnych zjawisk, procesów, zależności, cech itp. w warunkach doskonałych lub osiągalnych. Podstawą idealizacji jest oczywiście sprecyzowanie celów modelowania, natomiast rozwiązaniem modelu idealnego ma wskazywać zbiór jakichś wielkości, które będą charakteryzować badane zjawisko bądź system. Ponadto model idealny ma wyznaczać tendencje określające reakcje lub zachowanie się – w ustalonych warunkach – jakiegoś teoretycznie wyobraźnego obiektu bądź systemu.

Idealizacja nie sprowadza się do tworzenia jakiejś fantazyjnej abstrakcji, ale koncepcji teoretycznych formułowanych dla warunków doskonałych lub osiągalnych. Postępowanie idealizacyjne dopuszcza przy tym, że na danym etapie rozwoju naukowego i technicznego pewne warunki mogą być niezrealizowane. Model idealny może być również opracowany przy założeniu abstrahowania od warunków, a jego rozwiązaniem będzie jakaś zasada albo formuła o mniej lub bardziej ogólnym charakterze, wykorzystywana następnie w budowie modelu skonkretyzowanego.

- *Założenia usprawniania istniejącego rozwiązania* dotyczą szczególnej sytuacji: podstawą zbudowania modelu jest odwzorowanie istniejącego już systemu. Kierunki i możliwości zmian w strukturze i funkcjonowaniu badanego systemu ujmuje się w założeniach usprawniania, a więc w stwierdzeniach, które wskazują na ograniczenia i warunki sprzyjające, a także stanowią wytyczne, które należy uwzględnić przy tworzeniu modelu jako przyszłego rozwiązania usprawnionego.

5. Uniwersalne ujęcie procesu projektowo-realizacyjnego

Proces projektowo-realizacyjny opiera się na uniwersalnym schemacie metodyki badań dotyczącej tak diagnostyki, jak i projektowania. W odniesieniu jednak do kon-

kretnego typu przedmiotu badania schemat ten musi być w odpowiedni sposób modyfikowany i uściślony. Uzasadnia się to przede wszystkim potrzebą opracowania szczegółowych metod analitycznych w związku z przygotowaniem wersji użytkowej ekspertyzy lub projektu szczegółowego.

Sporządzenie projektu wymaga przeprowadzenia całego szeregu prac studialnych, których wyniki będą ukierunkowywać ostateczne rozwiązania. Są to np. czynności identyfikacyjne, badania porównawcze, formalizacja systemowa, a także – w pewnych wypadkach – studia historyczne i teoriopoznawcze.

Z kolei projektowanie zasadnicze jest fazą, w której następują ostateczne rozstrzygnięcia, mające charakter oryginalnych innowacji czy też stanowiące projekty usprawnień. W pierwszym przypadku ma miejsce projektowanie bazowe, w drugim zaś opracowuje się wersję ulepszoną w stosunku do rozwiązania już istniejącego w praktyce.

Poniżej w tablicy 3 przedstawiono proces projektowania, zaś w tablicy 4 proces realizacyjny.

Tablica 3

Fazy i etapy procesu projektowania (przedział przedrealizacyjny)

Wyszczególnienie
<p>I. Faza prac analityczno-badawczych (w projektowaniu usprawniającym)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja stanu faktycznego systemu 2. Diagnoza 3. Programowanie zmian <p>lub</p> <p>I. Faza prac analityczno-badawczych (w projektowaniu bazowym)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza sytuacyjna 2. Projektowanie systemu celów 3. Opracowanie koncepcji modelowej <p>II. Faza planowania przebiegu i zasobów projektu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planowanie cyklu projektowo-realizacyjnego 2. Przygotowanie studium wykonalności 3. Organizacja systemu zarządzania projektami 4. Opracowanie harmonogramów 5. Kosztorysowanie 6. Budżetowanie 7. Kontrola 8. Implementacja informatycznych narzędzi zarządzania projektami <p>III. Faza projektowania zasadniczego</p> <p>Etap przygotowawczy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definiowanie projektu 2. Sformułowanie założeń i zadań projektowych 3. Zestawienie parametrów przedmiotu projektowania 4. Dobór kryteriów wyboru rozwiązań projektowych 5. Obiektywizacja kryteriów wyboru rozwiązań projektowych

Wyszczególnienie
<p>Etap podstawowy</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Opracowanie projektu wstępnego i wariantowanie rozwiązań 7. Wybór wariantu racjonalnego 8. Weryfikacja projektu wstępnego 9. Podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia 10. Projektowanie szczegółowe i koordynacja projektów cząstkowych <p>Etap końcowy</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Ustalenie dopuszczalnych zmian w projekcie podczas wdrożenia 12. Weryfikacja projektu szczegółowego 13. Odbiór projektu szczegółowego <p>IV. Faza projektowania procesu realizacji przedsięwzięcia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Projektowanie systemu logistycznego dla procesu wdrożeniowego 2. Projektowanie rozruchu i wstępnej eksploatacji 3. Projektowanie systemu kontroli procesu wdrożeniowego 4. Opracowanie mapy procesów operacyjnych 5. Ustalenie normatywów procesów operacyjnych 6. Planowanie operacyjne 7. Projektowanie systemu monitorowania procesów operacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 4

Fazy i etapy procesu realizacyjnego (przedział realizacji przedsięwzięcia)

Wyszczególnienie
<p>V. Faza wdrożeniowa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planowanie wykonawcze i organizacja wdrożenia 2. Realizacja (implementacja) 3. Rozruch i eksploatacja wstępna <p>VI. Faza operacyjna</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przebieg procesów bezpośredniego wytwarzania 2. Przebieg procesów logistycznych 3. Przebieg procesów zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

6. Zakończenie

Projektowanie jest określoną specjalizacją zawodową obejmującą z jednej strony pracę twórczą, dotyczącą rozwiązywania określonych zadań badawczych i wdrożeniowych, z drugiej zaś kierownictwo merytoryczne nad opracowaniem dokumentacji projektowej.

Problematyka projektowania to m.in. badania nad rozwojem konstrukcji wyrobów, programowanie inwestycji, kształtowanie postępu technicznego, informatyzacja, ale także projektowanie systemów zarządzania, polityka finansowa, rozwój personelu (10; 12).

Ścisłe związana ze stroną merytoryczną projektowania jest *pragmatyka menedżerska*. Ta dziedzina zajmuje się organizacją zespołów projektowych, planowaniem cyklu projektowo-realizacyjnego, harmonogramowaniem, budżetowaniem, analizą efektywności przedsięwzięć (10; 11; 12; 13).

Projektowanie i pragmatyka menedżerska stanowią razem działalność, która składa się na szeroko rozumiane zarządzanie projektami.

Bibliografia

1. Dietrych J., *Projektowanie i konstruowanie*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974.
2. Krick E.V., *Wprowadzenie do techniki i projektowania technicznego*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1975.
3. *Problemy metodologii projektowania*, pod red. W. Gasparskiego, PWN, Warszawa 1977.
4. Hryniewiecki J., *Projektowanie: refleksje metodologiczne*, „Projektowanie i Systemy: zagadnienia metodologiczne” 1978, t. 1, Ossolineum, Wrocław.
5. Sielicki A., *Projektowanie jako przedmiot badań cybernetycznych*, „Projektowanie i Systemy: zagadnienia metodologiczne” 1980, t. 2, Ossolineum, Wrocław.
6. Gause D.C., Minch E., *Procesy projektowania z perspektywy przestrzeni stanów*, „Projektowanie i Systemy: zagadnienia metodologiczne” 1990, t. 12, Ossolineum, Wrocław.
7. Babiński Cz., *Elementy nauki o projektowaniu*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1972.
8. Warfield J.N., *Projektowanie ogólne dla inżynierów. Kursowy wykład uniwersytecki*, „Projektowanie i Systemy: zagadnienia metodologiczne nauk praktycznych” 1990, t. 11, Ossolineum, Wrocław.
9. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1975.
10. Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami – zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012. ISBN 978-83-264-1195-3.
11. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004. ISBN 83-01-14206-5.
12. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011. ISBN 978-83-01-14846-1.
13. Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J., *Projektowanie ideału – kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007. ISBN 978-83-60-501-73-3.

General research procedures applied in the design process

Summary: The paper aims to present the basic research methodology applied in the design process. This methodology is based on the specific models, constituting general recommendations for analytical work and implementation processes. The paper focuses on the following issues: a framework for the design process, design principles, improvement and fundamental design, and a universal approach to the design and implementation process.

Key words: design principles, improvement and fundamental design, phases and stages of the design and implementation process.

JOLANTA STANIENDA*

Strategia kooperacji w klastrach

Słowa kluczowe: klaster, kooperacja, współdziałanie, konkurencja

Streszczenie: Koncepcje działalności gospodarczej przedsiębiorstw zmieniały się w ostatnich dekadach. Duży wpływ na taką sytuację miała postępująca globalizacja, rozwój nowoczesnych form komunikacji. Zmiany te pomogły w znacznym stopniu zrozumieć istotę konkurencyjności przedsiębiorstw i dostrzec, że koncepcja rozwoju oparta na klastrach jest istotna, ponieważ są one postrzegane jako jedna z form budowania konkurencyjności.

W artykule zaprezentowano problematykę zespolenia się konkurencji i współpracy w jeden typ relacji i interakcji, który jest cechą charakterystyczną dla mezosystemów gospodarczych takich jak klastry. Wydaje się, że połączenie konkurencji i współpracy prowadzi do wyłonienia się nowego sposobu regulacji zachowań podmiotów gospodarczych – kooperacji.

1. Uwagi wstępne

Jednym z elementów infrastruktury instytucjonalnej są klastry, w których upatruje się potencjału do skutecznego podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarek poszczególnych regionów. Globalizacja wymusza na przedsiębiorstwach większą konkurencyjność i dlatego muszą one z sobą współpracować. Klaster jest naturalną konsekwencją tego zjawiska, ponieważ konkurencja i współpraca wpisane są w jego istotę.

W artykule przedstawiono sposoby działania przedsiębiorstw w strukturach klastrów, które jednocześnie współdziałają i konkurują, wykorzystując efekt synergii. Celem artykułu jest omówienie zagadnienia, czy konkurencja oraz współdziałanie są możliwe i czy wpływają pozytywnie lub negatywnie na podmioty funkcjonujące w strukturach klastrów.

* dr Jolanta Stanienda – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 527, e-mail: stanienda@isn.pl.

Przyjęto następującą hipotezę: konkurencja i współdziałanie w klastrach przynosi pozytywne efekty podmiotom funkcjonującym w ich strukturach. Taki rodzaj działalności może prowadzić do rozwoju organizacji. Badania na temat kooperacji mają charakter wycinkowy, gdyż problematyka ta jest dopiero w fazie tworzenia i analiz. Jest ona jednak bardzo istotna, ponieważ nierozstrzygnięta pozostaje kwestia nowych modeli rozwoju organizacji.

2. Pojęcie konkurencji i współdziałania

Konkurencyjność jest jedną z najważniejszych sił rozwoju gospodarki, dlatego też zajmuje podstawowe miejsce w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Prowadzi do wzrostu atrakcyjności towarów i usług, a jednocześnie decyduje o pozycji firmy na rynku. Budowanie przewagi konkurencyjnej może przebiegać w różny sposób, w zależności od warunków, w których znalazło się przedsiębiorstwo. Konkurencja to rywalizacja między poszczególnymi osobami lub grupami zainteresowanymi osiągnięciem tych samych celów, a konkurenci to organizacje, które rywalizują z innymi organizacjami o zasoby (pieniądze klientów, wyspecjalizowaną siłę roboczą, wynalazki, patenty, surowce itp.).

Przewaga konkurencyjna jest przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków, którzy od dawna próbują zgłębić istotę oraz sposoby jej osiągnięcia. Utożsamia się ją ze stanem pożądanym przez przedsiębiorstwo, które działa w warunkach konkurencji. Chociaż pojęcie przewagi konkurencyjnej jest stosowane powszechnie, nie podlega jednoznacznej interpretacji. Michael E. Porter uważa, że przewaga konkurencyjna jest duszą wyników przedsiębiorstw działających na konkurencyjnych rynkach (1, s. XV).

Współczesne przedsiębiorstwa, aby aktywnie istnieć na rynku, muszą budować i kreować swoją przewagę konkurencyjną, opierając się na coraz oryginalniejszych elementach. Jest niezwykle istotne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, by źródła jego przewag były względnie trwałe i dawały przewagi trudne do naśladowania przez konkurentów, zwłaszcza w czasach, gdy dynamika rozwoju gospodarki powoduje natychmiastowe upowszechnianie się wszelkich nowatorskich i zindywidualizowanych rozwiązań (2, s. 22).

Współdziałanie przedsiębiorstw jest reakcją na coraz większe wymogi otoczenia. Umiejętność budowy współdziałania w długim okresie prowadzi do możliwości wspólnego rozwiązywania problemów i kontroli nad procesami, a także wzajemnego uczenia się. Współdziałanie oznacza, że przedsiębiorstwa realizują własne cele lub cele wspólne w porozumieniu z sobą, koordynując swe decyzje, postawy i zachowania (3, s. 167). Jego przejawem są więzi międzyorganizacyjne oznaczające takie oddziaływania zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna lub materialna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna (4, s. 10). Z tego względu współdziałanie w za-

rządzeniu strategicznym postrzega się jako środek do realizacji celów organizacji. Współdziałanie opiera się na przekonaniu, że wspólnie członkowie danej organizacji mogą osiągnąć cele niemożliwe do realizacji przez każdego z nich indywidualnie.

Opierając się na krajowym oraz zagranicznym dorobku naukowym, który dotyczy współpracy przedsiębiorstw, można stwierdzić, że w warunkach globalizacji, nasilającej się konkurencyjności, a także presji na nowe technologie współpraca umożliwia przedsiębiorstwom mobilizację nakładów oraz informacji, co powinno przyczynić się do efektywności ich działalności. Proces globalizacji dał możliwość niespotykanego wcześniej rozwoju przedsiębiorstw. W warunkach gospodarki rynkowej niezależne podmioty gospodarcze konkurują z sobą, ale pomimo naturalnej skłonności przedsiębiorstw do rywalizacji służącej przetrwaniu i rozwojowi można również zaobserwować liczne formy ich współpracy. Współpracę przedsiębiorstw można rozpatrywać z punktu widzenia kierunku powiązań, a więc w układzie pionowym i poziomym. Współpraca w układzie pionowym jest procesem naturalnym, gdyż zachodzi w ramach łańcucha produkcyjnego: dostawca – producent – dystrybutor – odbiorca finalny (klient). Ta forma współpracy może doprowadzić do powiększenia się potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Poza tym jest to przenoszenie części wiedzy oraz doświadczenia do kolejnych ogniw łańcucha. Istnieje możliwość zaprogramowania takiej strategii działań, w której istotnym elementem będzie podnoszenie innowacyjności u każdego uczestnika procesu tworzenia, a więc u dostawcy zasobów, u producenta, który je wykorzysta oraz przekształci w produkt, a także u dystrybutora oraz końcowego użytkownika, czyli klienta, którzy tą drogą mogą nauczyć się nowych rozwiązań. Z kolei współpraca w układzie poziomym dotyczy przedsiębiorstw, które niejednokrotnie stoją wobec siebie na konkurencyjnych pozycjach. Współdziałanie może zaistnieć pomiędzy organizacją oraz dostawcami, klientami, organizacjami finansowymi, konkurentami, rządem i innymi organizacjami publicznymi (5, s. 128). Przedstawiona istota zarówno pojęcia konkurencji, jak i współdziałania pozwala stwierdzić, że w ich definicjach istnieje tylko pozorna sprzeczność, gdyż koncepcja współzawodnictwa przez współdziałanie jest możliwa do zrealizowania. W kontaktach współczesnej organizacji kluczową rolę odgrywa współpraca, polegająca na dzieleniu się wiedzą, doświadczeniami, uczeniu się od siebie nawzajem, dopingowaniu do rozwoju, podejmowaniu wspólnych inicjatyw. We współczesnej gospodarce coraz trudniej być odizolowanym (samotnym) i funkcjonować bez ścisłych związków z innymi podmiotami, ponieważ globalizacja wymusiła specjalizację produktową i procesową, a jednocześnie doprowadziła do geograficznej koncentracji i specjalizacji działalności gospodarczej. Otoczenie, w którym muszą działać przedsiębiorcy – cechujące się dużym poziomem złożoności – wymusza poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Jej proste budowanie na podstawie niskich kosztów czynników produkcji czy wykorzystanie tradycyjnych instrumentów marketingowych (produkt, cena, promocja, dystrybucja, czyli klasyczna formuła 4P – *product, price, promotion, place*) są już niewystarczające. Konieczne staje się wykreowanie nowego źródła, którym mogą się stać z jednej strony nowoczesna techno-

logia i innowacje, z drugiej – wiedza i współpraca. W nauce mamy do czynienia ze zmianą paradygmatu konkurencji – tę tradycyjną, opartą wyłącznie na rywalizacji, wypiera koncepcja konkurencji opartej na współdziałaniu. Do jej realizacji najlepszym narzędziem są struktury klastrowe, w których tak samo ważne jak współdziałanie jest współzawodniczenie poszczególnych podmiotów, bo tylko na drodze dobrze pojętej rywalizacji i konkurencji można stawać się lepszym.

3. Istota, znaczenie, formy i rodzaje koopetycji

Koncepcja koopetycji pojawiła się jako praktyka biznesowa w 1993 roku w firmie komputerowej Novell prowadzonej przez Raymonda Noordę. Została następnie spopularyzowana przez Adama Brandenburgera i Barry'ego Nalebuffa, którzy w zakresie swoich analiz dotyczących koopetycji zwrócili uwagę na teorię gier Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna (6, s. 55). Teoria gier analizuje zależności pomiędzy konkurencją i współdziałaniem. Co więcej, strategia koopetycji jest przeniesieniem teorii gier w realia biznesu, w realia codziennych zachowań przedsiębiorstw. Polega to przede wszystkim na analizowaniu sytuacji, w których gracze podejmują decyzje mieszczące się w pewnym szablonie określonych reguł zachowań. Po pierwsze, należy znaleźć i określić, które z zachowań będą odpowiednie dla danej sytuacji, a po drugie stworzyć charakterystykę ich interakcji (7, s. 11).

Z uwagi na ograniczenia związane z postrzeganiem konkurowania i kooperacji Giovanni B. Dagnino proponuje opisać bardziej złożony model strukturalny, w którym kooperacja i konkurencja wchodzi z sobą w fuzję, aby sformułować nową perspektywę. Koopetycja nie jest zatem zjawiskiem nowym, chodzi raczej o ujęcie istniejących zjawisk w nowej perspektywie. To nie sam fakt konkurowania ze współdziałającym ani też współdziałania z konkurentami wyróżnia koopetycję. Wyróżnikiem jest jednoczesne rozpatrywanie następujących procesów (8, s. 13):

- tworzenie wartości, które wymaga łączenia komplementarnych zasobów i kompetencji oraz spójnych strategii co najmniej dwóch odrębnych pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów;
- zawłaszczanie wartości, które powinno uwzględniać początkowy wkład stron, a także późniejszą dynamikę relacji zachodzących pomiędzy nimi po to, aby w ramach wyznaczonych długoterminową perspektywą przynajmniej jednej ze stron zachować możliwość osiągnięcia przez każdego z uczestników współdziałania wartości wyższej, niż mógłby osiągnąć samodzielnie.

Koopetycja skupia się zatem na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami, dlatego określa się ją mianem strategii wspólnego tworzenia wartości w warunkach konkurencji w podziale tych wartości przy częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej (9, s. 5).

Można wyróżnić cztery następujące formy kooperacji w zależności od tego, ilu rywali rynkowych jest powiązanych relacją kooperacji oraz jaka jest liczba działań – ogniw łańcucha wartości, które są dokonywane wspólnie z konkurentami (9, s. 81):

- **kooperacja bilateralna prosta:** oznacza relacje między dwoma przedsiębiorstwami, które odnoszą się do poziomu, jednego typu działań w ramach łańcucha tworzenia wartości, np. konsorcjum w zakresie B+R;
- **kooperacja bilateralna złożona:** oznacza relacje między dwoma przedsiębiorstwami, np. z branży motoryzacyjnej, które konkurują o sieci dystrybucji samochodów, ale kooperują w zakresie B+R;
- **kooperacja sieciowa prosta:** to relacje w grupie przedsiębiorstw, które są dla siebie zarówno odbiorcami, jak i dostawcami – popularne w japońskiej branży motoryzacyjnej;
- **kooperacja sieciowa złożona:** urzeczywistnieniem jej są okręgi przemysłowe, klastry i wielostronne porozumienia biznesowe – np. porozumienie zawarte między światowymi potentatami w branży oponiarskiej.

W koncepcji kooperacji przedsiębiorstwa stają się dla siebie jednocześnie klientami, dostawcami/usługodawcami, konkurentami i partnerami. Podlegają wzajemnej wspólnej ewolucji zarówno w zakresie konkurencji, jak i współpracy. Wspólna ewolucja (*coevolution*) wiąże się z podzieleniem tej samej wizji, zawieraniem sojuszy, negocjowaniem umów i nawiązywaniem kompleksowych relacji na poziomie zarządzania, a także administrowania. Kooperacja może występować na różnych poziomach w hierarchii systemów gospodarczych. Można mówić o kooperacji na szczeblu makroekonomicznym, mezoekonomicznym i mikroekonomicznym (zob. tabl. 1).

Tablica 1

Typy kooperacji w zależności od poziomu analizy

Poziom analityczny	Kooperatoryzy
Globalny	gospodarki narodowe, ugrupowania integracyjne
Makroekonomiczny	klastry, branże, sektory gospodarki
Mezoekonomiczny	przedsiębiorstwa w branżach (relacje poziome), podmioty w klastrach (relacje poziome i pionowe)
Mikroekonomiczny	działy funkcjonalne w przedsiębiorstwie, oddziały, strategiczne jednostki organizacyjne
Mikro-mikro	pracownicy w przedsiębiorstwie

Źródło: 9, s. 80.

Jak wynika z tablicy 1, poziom makrokooperacji odwołuje się do relacji między grupą przedsiębiorstw, w tym także z różnych sektorów. Poziom mezooperacji odnosi się do relacji wertykalnych i horyzontalnych między przedsiębiorstwami (rela-

cje z konkurentami, dostawcami i odbiorcami). Poziom mikrokoopetycji koncentruje się na podmiotach wewnątrz organizacji. Najwięcej uwagi w literaturze poświęca się koopetycji na szczeblu mezoekonomicznym, a więc wewnątrz systemów branżowych czy klastrów.

Podsumowując, można stwierdzić, że istota koopetycji wyraża się w dążeniu przedsiębiorstw do pozyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym zasobom, kompetencjom i określonej pozycji rynkowej, jednocześnie próbując zintegrować swoje silne strony z atutami rywali, dostawców, klientów i innych partnerów biznesowych. Koopetycja to z jednej strony wspólne wykorzystywanie swoich potencjałów konkurencyjnych przez firmy-koopetytorów, a z drugiej ciągła walka konkurencyjna, przywództwo kosztowe czy udziały w rynku oraz pobudzanie zmian technologicznych w branży (9, s. 78). W języku angielskim sytuację taką określa się słowem *co-opetition* (od połączenia słów *cooperation* i *competition*, oznaczających współpracę i konkurencję). Strategia koopetycji stała się ważnym aspektem w gospodarce, ponieważ sama konkurencja nie wnosi wartości dodanej, zaś połączenie konkurencji ze współpracą wydaje się bardzo korzystne. Najważniejsze korzyści płynące z koopetycji są następujące:

- 1) przewaga kosztowa, będąca efektem uzyskania oszczędności dzięki koordynacji czynności z dostawcami lub kanałami dystrybucji;
- 2) dostęp do innowacji;
- 3) korzyści skali (w zakresie wykorzystywania technologii bądź kontaktu).

4. Przejawy koopetycji w klastrach

Prekursorem teorii klastrów wśród przedstawicieli ekonomii neoklasycznej był Alfred Marshall, który posłużył się pojęciem dystryktów przemysłowych. Koncepcja dystryktu przemysłowego jako pierwsza w historii teorii myśli ekonomicznej wyjaśnia korzyści z tworzenia klastrów (koncentracja). W koncepcji A. Marshalla istotną rolę odgrywa także pojęcie efektów zewnętrznych (obniżenie kosztów, atmosfera, przenikanie wiedzy). Następną zbliżoną do niej była koncepcja kompleksów przemysłowych Waltera Isarda. Współcześni badacze zajmujący się problematyką klastrów podkreślają znaczenie lokalizacji oraz wewnętrznych i zewnętrznych korzyści skali. Przedstawiciel teorii ekonomii ewolucyjnej Joseph Schumpeter prezentuje pojęcie gron innowacyjności, które są bliskie koncepcji klastrów.

Definicja klastra w prawodawstwie polskim pojawiła się dopiero w 2006 roku, a została zawarta w Rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia i ma następujące brzmienie: „przez klastę rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację co najmniej dziesięciu podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności. Wykonując działalność na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurują i współpracują z sobą w tych samych lub pokrewnych branżach oraz są powiązane rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym cha-

rakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy” (10).

Jako pierwszy pojęcie gron zdefiniował M.E. Porter w 2001 roku i jest to najczęściej cytowana definicja tego pojęcia, chociaż w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele zbliżonych określeń. Na ich podstawie można wyznaczyć podstawowe cechy klastrów, do których należą:

- geograficzna i sektorowa koncentracja podmiotów wchodzących w skład grona;
- silne i trwałe powiązania pomiędzy tymi podmiotami (przybierające różne formy, prowadzące w konsekwencji do uzyskania efektu synergii);
- specjalizacja (podział pracy i kompetencji w obrębie grona, wymiana komplementarnych zasobów);
- konkurencja i współpraca;
- wspólna kultura;
- dostęp do usług handlowych i niehandlowych;
- wspólna trajektoria rozwoju.

Jak już wspomniano, konkurencja i współdziałanie (które są wyznacznikami klastra), polegające na równoczesnym ich stosowaniu (kooperacja), mogą opierać się na współpracy w wybranym obszarze z konkurentem. Koncepcja kooperacji ukazuje zmianę charakteru dotychczasowej gry konkurencyjnej. Podkreśla się w nich znaczenie wpływu partnerskich układów sieciowych na charakter zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. Takie możliwości istnieją w strukturach klastrowych, gdzie przedsiębiorstwa konkurują z sobą w pewnych obszarach swej działalności, a współpracują w innych. Wynika to między innymi z samej idei klasteringu, która polega na wymianie doświadczeń, technologii, pozyskiwaniu kontaktów, podwykonawców i nowych rynków zbytu. Dzięki temu mniejsze firmy – specjalizujące się w jakiejś dziedzinie, posiadające innowacyjny pomysł lub metodę produkcyjną – współpracując w ramach klastra, mogą podejmować się wykonawstwa większych projektów, którym same nie byłyby w stanie podolać. Skutkuje to wzajemnymi zależnościami i zwiększeniem wydajności produkcyjnej współpracujących przedsiębiorstw.

Motywy kooperacji jest dążenie przedsiębiorstw do łączenia korzyści z zachowań konkurencyjnych i współpracy. Prowadzone są badania na różnych poziomach (makro, mezo, mikro), których celem jest zaprezentowanie efektów kooperacji. Okazuje się bowiem, że doskonały produkt i wyposażenie zasobowe przedsiębiorstwa nie są w stanie zapewnić trwałej przewagi nad rywalami, nie wystarczają też umiejętności prowadzenia walki konkurencyjnej. Konieczne staje się powiązanie jej z kooperacją. Gdyby rozpatrywać rezultaty kooperacji z punktu widzenia korzyści ekonomicznych, to można stwierdzić, że pobudza ona transfer wiedzy, wzrost rynku i postęp technologiczny. Związki między kooperacją a sukcesem firmy stały się przedmiotem wielu badań, z których wynika, że istnieje pozytywna korelacja między stopniem współpracy z konkurentem rynkowym a powodzeniem firmy. Sukces przedsię-

biorstwa można oceniać, posługując się następującymi miarami tworzenia wartości (9, s. 83):

- wydajność, która oznacza redukcję kosztów transakcyjnych;
- komplementarność utożsamiana z wartością, którą firma osiąga dzięki dostępowi do uzupełniających się zasobów materialnych, technologicznych i dzięki wzajemnemu uzupełnianiu się czynności;
- wartość, jaką niesie z sobą kontynuowanie relacji i porozumień z określonymi podmiotami, co przejawia się w istnieniu kosztów przestawienia się;
- nowatorstwo, czyli wartość, jaką przynosi wprowadzenie innowacji w prowadzeniu biznesu.

Opierając się na tezach teorii zasobowej, można stwierdzić, że kooperacja przynosi z sobą dostęp do unikatowych i potrzebnych firmie zasobów, w tym wiedzy oraz relacji i sieci, jednocześnie nie pozbawiając przedsiębiorstwa dobroczynnego wpływu presji konkurencyjnej. Presja ta jest pożyteczna z punktu widzenia pojawiania się innowacji. Przedsiębiorstwo zyskuje szansę skoncentrowania się na swoim głównym obszarze działania, uczenia się od partnera biznesowego. Jednocześnie w związku z tym, że konkuruje, ciągle może doskonalić swój potencjał konkurencyjny, opierając się na własnych doświadczeniach czy nawet porażkach. Teoria kapitału społecznego podkreśla, że przynależność firmy do pewnej sieci społecznej stanowi cenny zasób przedsiębiorstwa, wskazuje także, iż efektem kooperacji jest rozwijanie zaufania i wzajemnego pozytywnego zaangażowania się przedsiębiorstw w swoje biznesy (9, s. 84).

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2010 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach programu *Benchmarking klastrów w Polsce* można wskazać wiele korzyści, jakie osiągają podmioty funkcjonujące w polskich strukturach klastrowych w wyniku współpracy i konkurencji (zob. tabl. 2).

Tablica 2

Efekty działań kooperacyjnych w wybranych polskich klastrach

Nazwa klastra	Przejawy kooperacji	Efekt
Klaster Kotlarski	W celu zaprojektowania własnego kotła została powołana grupa 30 podmiotów pod nazwą Innowacyjny Kocioł Pleszewski. Zrzesza ona najbardziej aktywnych członków klastra, którzy mają świadomość korzyści płynących z uczestnictwa w klastrze i chcą poszerzyć jego działalność. Działania w grupie umożliwiły sprawniejszą organizację i podział zadań.	Opracowanie konstrukcji kotła przy współpracy 30 firm członkowskich, objęcie ochroną prawną konstrukcji, grafiki oraz wzoru przemysłowego, prezentacja produktu na targach, a w dłuższej perspektywie wzrost zaufania klientów do produktu o gwarantowanej przez klaster jakości.

Podlaski Klaster Obróbki Metali	Klaster stworzył bazę danych zasobów ludzkich, która jest administrowana przez koordynatora klastra. Baza jest dostępna zarówno dla członków klastra, jak i dla osób z zewnątrz (poprzez stronę internetową klastra) w formie giełdy pracy. W ramach giełdy istnieje możliwość zamieszczania ogłoszeń przez firmy poszukujące pracowników oraz przesyłania podań przez poszukujących zatrudnienia. Za pośrednictwem tej bazy odbywa się także wewnętrzny transfer pracowników w ramach klastra.	Efektywna wymiana wiedzy dotycząca zasobów ludzkich w firmach wchodzących w skład klastra, która prowadzi do zatrudnienia pracowników o poszukiwanym profilu zawodowym.
Lubelski Klaster Ekoenergetyczny	Koordynator dokonuje zakupu analiz branżowych dotyczących szeroko pojętego rynku informatycznego, przygotowanych przez firmę doradczą, a następnie bezpłatnie rozsyła je do członków klastra. Oprócz tego firmy wchodzące w skład klastra mogą logować się na stronie internetowej klastra do aplikacji zawierającej aktualną bazę danych rynkowych.	Dostarczenie bieżącej informacji członkom klastra na temat nowości technicznych. Ograniczenie kosztów wynikających z indywidualnych zakupów analiz branżowych.
Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza	Klaster Dolina Lotnicza podjął działania mające na celu zacieśnienie współpracy pomiędzy jednostkami nadawczo-rozwojowymi a środowiskiem przedsiębiorców związanych z branżą lotniczą oraz wdrożenie i komercjalizację nowych technologii w tym sektorze. Wynikiem tych działań było powołanie konsorcjum Centrum Zaawansowanych Technologii AERONET – Dolina Lotnicza.	Realizacja projektów, zacieśnienie współpracy pomiędzy jednostkami badawczo-rozwojowymi a środowiskiem przedsiębiorców oraz wdrażanie i komercjalizacja nowych technologii związanych z branżą lotniczą.

Źródło: 11, s. 68, 84, 85, 90.

Przedstawione w tabeli 2 przykłady pozwalają stwierdzić, że podmioty klastrowe podejmują wspólne działania mające na celu poprawę ich pozycji konkurencyjnej na rynku. Przejawia się to w dokonywaniu wspólnych zamówień, prowadzeniu wielu działań z zakresu połączonej dystrybucji, zespołowym występowaniu w przetargach, przygotowywaniu wspólnych ofert klastra dla odbiorców zewnętrznych. Na pewno realizacja wspólnych zamówień jak i tworzenie kanałów dystrybucji wymaga dużego poziomu zaufania i czasu na wdrożenie odpowiednich rozwiązań. Przykładem wykreowania produktu klastrowego może być Klaster Kotlarski, gdzie w celu zaprojektowania własnego kotła powołana została grupa 30 podmiotów pod nazwą Innowacyjny Kocioł Pleszewski. Sukces Innowacyjnego Kotła Pleszewskiego pokazał, że pomimo nieufności i specyficznego nastawienia członków klastra można wypracować wspólny produkt. Oprócz tego powołano także kolejną grupę roboczą zrzeszającą dziesięć firm – Zaawansowane Technologie, która zajmuje się opracowywa-

niem innowacyjnych rozwiązań w zakresie modyfikacji paliwa wykorzystywanego do opalania oraz kolejnego wspólnego kotła (11, s. 68).

Członkowie klastra przekazują sobie dane handlowe i technologiczne, informacje o nierzetelnych kontrahentach czy klientach, a także wiadomości na temat zmian prawnych, możliwości złożenia wniosków aplikacyjnych dotyczących realizacji wspólnych projektów czy możliwości współpracy między poszczególnymi członkami klastra. Większość klastrów w Polsce prowadzi wspólne działania promocyjne, polegające na przygotowywaniu ulotek, reklamowaniu się w różnego rodzaju środkach masowego przekazu, redagowaniu materiałów na stronę internetową, udziale w targach i wystawach. Przykładem działalności w tym zakresie jest OPTOKLASTER – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych, który stworzył wspólną stronę internetową z bieżącymi informacjami na temat klastra i jego członków. Rezultatem tego działania jest wzmocnienie poczucia odpowiedzialności wszystkich członków klastra za zawartość strony internetowej, bieżąca aktualizacja danych dotyczących klastra, zmniejszenie kosztów administratora strony WWW (11, s. 84). Inny przykład dotyczy przekazywania informacji na temat wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali. Efektem takiej współpracy jest wymiana wiedzy dotycząca zasobów ludzkich w firmach klastra, prowadząca do zatrudniania pracowników o poszukiwanym profilu zawodowym (11, s. 84).

Członkowie klastrów w Polsce mają także świadomość potrzeby współpracy z władzami publicznymi w celu ugruntowania swojej pozycji jako istotnego partnera w regionie oraz zapewnienia poziomu swojej konkurencyjności, dlatego prowadzą wspólne działania lobbingsowe wobec władz lokalnych.

Wydaje się, że jednym z ważniejszych celów współpracy między podmiotami klastra jest możliwość opracowywania wspólnego produktu lub nowej technologii. Najczęściej przenoszenie innowacji pomiędzy członkami klastra następuje za pomocą najprostszymi narzędzi i kanałów imitacji zachowań, na drodze wymiany informacji w postaci spotkań nieformalnych i formalnych, przede wszystkim jednak klastry działające w wysoce innowacyjnych branżach dzięki wykorzystaniu współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi dysponują odpowiednim zapleczem do tworzenia wspólnych rozwiązań innowacyjnych. Wymiana wiedzy i doświadczeń dotyczy głównie wykorzystywanych technologii, obszarów możliwej współpracy, wiedzy w zakresie rozwiązań prawnych stosowanych w danej branży, spraw organizacyjnych, możliwości finansowania wspólnych projektów czy ich realizacji, sposobności użyczenia urządzeń produkcyjnych itd.

5. Zakończenie

Zarówno konkurencja, jak i współdziałanie były i są przedmiotem wielu badań nad więziami międzyorganizacyjnymi. Coraz częściej spotykamy sytuację, w której

przedsiębiorstwa jednocześnie współdziałają i konkurują z sobą. Z przedstawionej analizy wynika, że koncepcja kooperacji jest nierozzerwalnie związana z klastrami. Stanowią one nowy sposób myślenia o kreowaniu międzynarodowej konkurencyjności i współpracy między podmiotami, ponieważ cechą charakterystyczną klastrów jest zdolność do generowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej, a jednocześnie dobrej współpracy. Podejmowanie badań nad tą formą relacji nie jest łatwe ze względu na trudności z operacjonalizacją koncepcji kooperacji. Wskazane jest poszukiwanie miar natężenia relacji kooperacji między przedsiębiorstwami. Daje się także zauważyć zapotrzebowanie na kompleksowe i pogłębione badania nad koncepcją kooperacji w polskich klastrach, gdyż większość z dotychczas przeprowadzonych badań ma charakter fragmentaryczny. Przedstawione w artykule wyniki badań prowadzone w polskich klastrach pozwalają stwierdzić, że firmy funkcjonujące w klastrach współpracują z sobą, ponieważ dzięki temu mogą wytworzyć nową wartość w postaci produktu. Zaangażowanie wielu podmiotów sprawia, że taka oferta może znaleźć znacznie szerszy, nawet globalny, rynek zbytu. Nie bez znaczenia jest również efekt synergii. Dzięki połączeniu swoich sił przedsiębiorstwa mogą osiągnąć znacznie więcej, niż gdyby działały osobno. W praktyce ta współpraca może polegać na dzieleniu się informacjami, technologiami, korzystaniu ze wspólnej promocji lub kojarzeniu oferty z danym regionem. Obecność w klastrze drugiego komponentu – współzawodnictwa – może się wydawać zastanawiająca, a nawet niepokojąca, ale tylko do czasu, gdy uświadomimy sobie, że członkowie klastra konkurują z sobą nie po to, by coś sobie zabrać, lecz po to, by wspólnie się mobilizować. Zatem konkurencja wewnątrzklastrowa ma prowadzić do profesjonalizacji, podnoszenia kompetencji, wzrostu wiedzy. Konkurencja nie wyklucza więc wzajemnych, korzystnych interakcji między przedsiębiorstwami, przeciwnie – może stać się motorem ich rozwoju.

Bibliografia

1. Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985. ISBN 0029250900.
2. Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław 2000. ISBN 83-7011-434-2.
3. Czakon W., *Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w Katowicach, Katowice 2006, s. 167–176. ISBN 83-85587-18-7.
4. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10–13.
5. Stonehouse G. [et al.], *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, tłum. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001. ISBN 83-88667-03-3.
6. Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012. ISBN 978-83-7417-605-7.
7. Mucha-Kuś K., *Strategia kooperacji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 9–12.

8. Cz a k o n W., *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12, s. 11–14.
9. J a n k o w s k a B., *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1, s. 67–89.
10. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 roku w sprawie udzielania przez Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, Dz.U. z 2006 r., nr 226, poz. 1651.
11. *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7633-089-1.

Coopetition strategy in clusters

S u m m a r y: Concepts related to business activity of companies have changed in the last decades. The situation was to a large extent caused by expanding globalization and development of modern forms of communication. These changes influenced the understanding of the nature of competition between companies and lead to recognition of the significance of the development concept based on clusters, which are perceived as one of the ways to develop competitiveness. The article presents issues related to integration of competition and cooperation into one type of relation and interaction, which is a characteristic feature of economic mesosystems such as clusters. It seems that integration of competition and cooperation leads to emergence of a new type of behaviour among business entities—coopetition.

K e y w o r d s: cluster, coopetition, cooperation, competition

JOLANTA WŁODAREK*

Modyfikacja ewidencji kosztów w gminach wiejskich alternatywą budżetu zadaniowego

Słowa kluczowe: jednostka samorządu terytorialnego, środki publiczne, planowanie i wykonanie budżetu, racjonalność gospodarki finansowej

Streszczenie: Niezależnie od czasów, w jakich żyjemy, obyczajów, systemu władzy, pewne wzory związane z kontrolowaniem wydatkowania środków publicznych są przekazywane kolejnym pokoleniom. Gmina jest podstawowym organem jednostki samorządu terytorialnego i zobowiązana została do realizacji zadań własnych i zleconych o charakterze obligatoryjnym i fakultatywnym. W obecnych czasach gospodarka finansowa gmin jest zaskakiwana nagłymi i często kontrowersyjnymi zmianami przepisów prawa, co znacznie utrudnia zaspokajanie potrzeb społecznych. Ciągłe uświadamianie społeczeństwu przerostów zatrudnienia w administracji prowadzi do praktycznych problemów wykonywania wszystkich wprowadzanych zmian przez ustawodawcę w zakresie planowania i sprawozdawczości budżetowej. Niejedna gmina wiejska byłaby zainteresowana wprowadzeniem układu zadaniowego w budżecie, jednak ze względu na brak kadry odpowiedzialnej za tego typu analizy jest zmuszona rezygnować z nowoczesnej metody zarządzania. Artykuł prezentuje nowatorskie rozwiązanie wykorzystania funkcjonującej już ewidencji księgowej kosztów w gminach wiejskich, które jest alternatywą budżetu zadaniowego i nie wymaga zwiększenia nakładów na zatrudnienie kolejnych pracowników. Temat jest istotny, ponieważ gminy borykające się z problemami finansowymi związanymi z wprowadzaniem nowych reguł ograniczających ich deficyt powinny w budżecie wykazywać wszystkie realizowane zadania, wskazując, na co przeznaczają środki. Proponowana metoda pozwala zestawić rzeczywiste i pełne koszty realizacji zadań oraz kontrolować przyjętą wartość planu, a także nie dopuszcza do przekroczenia planu wydatków w ramach poszczególnych paragrafów klasyfikacji budżetowej.

* mgr Jolanta Włodarek – doktorantka, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, 78-100 Kołobrzeg, ul. Koniecpolskiego 3A/4, tel. +48 603 532 369, e-mail: wlodarek.jolanta@gmail.com.

1. Uwagi wstępne

Gromadzenie i wydatkowanie środków publicznych jest podstawowym obowiązkiem jednostek samorządu terytorialnego. Proces ten wymaga, aby posługiwać się nowoczesnymi narzędziami zarządzania w zakresie gospodarki finansowej tych jednostek. Racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi w dobie rosnących potrzeb społecznych oraz ograniczonych zasobów nie może się opierać na spontanicznym zarządzaniu. Niezbędne jest więc wprowadzenie takiego zarządzania wydatkami, aby odbywało się ono według zasad ekonomiczności działania, gdzie planujący powinien uwzględniać koszty poniesione na realizację zadania, biorąc pod uwagę oczekiwane efekty.

Ustawa o finansach publicznych daje możliwość ewidencjonowania wydatków budżetu państwa lub kosztów jednostki sektora finansów publicznych poprzez układ zadaniowy. Wprowadzenie budżetu zadaniowego jest udoskonaleniem sposobu gospodarowania środkami publicznymi oraz podwyższeniem sprawności organizacji i efektywności finansów publicznych (1). Przy głębszej analizie funkcjonowania tej nowoczesnej formy zarządzania nasuwają się jednak poważne dylematy praktycznego wprowadzenia owej metody w mniejszych jednostkach samorządu terytorialnego, tzn. gminach wiejskich¹.

Wykorzystanie nowoczesnej metody planowania budżetu w układzie zadaniowym wymaga dodatkowego i określonego zasobu informacji od pracowników merytorycznych, co przy stale zmieniających się przepisach prawa nakładających nowe zadania na samorządy oraz przy ograniczonym zatrudnieniu w gminach wiejskich wydaje się niemożliwe. Mieszkańcy małych społeczności lokalnych bacznie obserwują i krytykują wzrost zatrudnienia na stanowiskach urzędniczych, co znacznie utrudnia wprowadzenie jakichkolwiek zmian w zarządzaniu finansami publicznymi i wydaje się społecznie zbędne.

Celem opracowania jest przedstawienie metody alternatywnej do budżetu zadaniowego jako sprawnego i przejrzystego sposobu zarządzania finansami w gminach wiejskich, a także wskazanie konkretnych problemów i ich możliwych praktycznych rozwiązań. Praca koncentruje się na instytucji kosztów i prezentuje autorską koncepcję ich wykorzystania w efektywnym zarządzaniu środkami publicznymi.

¹ Wyjaśnienia wymaga zainteresowanie autorki gminą wiejską. Na stronie internetowej www.mf.gov.pl Ministerstwo Finansów informuje w dokumencie pt. *Wskaźniki do oceny sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego w latach 2008–2010*, że w kraju jest 241 gmin miejskich, 597 gmin miejsko-wiejskich i 1576 gmin wiejskich. Stan ten pokazuje, że pod względem ilości gminy wiejskie przeważają wśród jednostek samorządu terytorialnego w kraju.

2. Specyfika rachunkowości w gminach wiejskich

Gminy stosują przyjęte zasady (politykę) rachunkowości, aby rzetelnie i jasno przedstawić swą sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy. Pomimo wykorzystywania ogólnych zasad wypracowanych przez praktykę rachunkowości, a także zawartych w prawie bilansowym, rachunkowość tych jednostek ze względu na specyfikę sektora finansów publicznych ma pewne cechy charakterystyczne, które dotyczą przede wszystkim powiązania kosztów i wydatków z klasyfikacją budżetową.

Podstawową zasadą rachunkowości jest *zasada prawdziwego i wiernego obrazu*, która obliguje wszystkie podmioty gospodarcze do przedstawiania rzeczywistej sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego. System rachunkowości gmin wymaga dostosowania do przepisów Ustawy o finansach publicznych i podporządkowania go zasadom budżetowym. Dlatego też prawidłowo prowadzona rachunkowość tych jednostek powinna zmierzać do prezentowania realizowanych zadań.

Gminy opierają swoją działalność na budżetach i planach finansowych w powiązaniu z ich zadaniami. Zapisy wydatków w uchwalonym budżecie gmin są bardzo ogólne. Nawet ich uszczegółowienie w układzie wykonawczym nie dotyczy wszystkich rodzajów wydatków, a przede wszystkim nie dotyczy zadań jako całości (2). Zasada *jednoroeczności budżetu* ma duży wpływ na system finansów samorządowych, a jego szczególną specyfiką jest kasowy charakter wykonania. Stwarza on konieczność stałej kontroli środków pieniężnych z uwzględnieniem stopnia realizacji planu finansowego. Dlatego też jedną z ważniejszych cech specyficznych rachunkowości gmin jest przestrzeganie zasady kasowej, której istota polega na ujmowaniu wyłącznie zrealizowanych wpływów i wydatków². Do danego okresu można zatem zaliczyć wyłącznie rzeczywiste wydatki dokonane na bankowych rachunkach gminy.

Proponowany przez autorkę sposób wykorzystania ewidencji księgowej kosztów jest pomocny w kontrolowaniu stopnia realizacji planu finansowego wydatków w zakresie zadań oraz prawidłowości ich ujęcia we właściwej klasyfikacji budżetowej (3).

3. Pojęcie kosztów w rachunkowości gmin wiejskich

Proces zarządzania finansami gminy można podzielić na dwie grupy: decyzje finansowe i decyzje inwestycyjne. Z jednej strony mówimy więc o zarządzaniu jako gromadzeniu środków pieniężnych (dochody budżetowe), a z drugiej o zarządzaniu sposobami ich wykorzystania (struktura i kierunki wydatków) (4). Cechą charakte-

² Obowiązek stosowania tej zasady wynika z zapisu Ustawy o finansach publicznych, zgodnie z którym dochody i wydatki należy ujmować w terminie ich zapłaty, niezależnie od rocznego budżetu, którego one dotyczą.

rystyczną gospodarowania i zarządzania środkami publicznymi jest zastosowanie, na ile to możliwe, metod powszechnie używanych w sektorze prywatnym, poddających działalność człowieka reżimowi ekonomicznemu. Takie podejście do finansów publicznych, tak jak do finansów prywatnych, nie jest jednak łatwe, chociażby ze względu na specyficzny charakter efektów uzyskiwanych przez jednostki publiczne. Efekty te nie zawsze można zmierzyć w wartościach pieniężnych, a weryfikowanie ich jakości również napotyka na istotne trudności. Wydaje się jednak, że tego typu sytuacje nie mogą stanowić argumentu na rzecz rezygnacji z systemowego podejścia do oceny rezultatów ponoszonych wydatków oraz do efektywności alokowanych środków publicznych (5).

W zarządzaniu finansami gminy ważną rolę odgrywają koszty, które często są przedmiotem badań i oceny. Jest to zrozumiałe, ponieważ ponoszenie kosztów jest warunkiem prowadzenia działalności, a równocześnie koszty są podstawowym czynnikiem decydującym o poziomie efektywności gospodarowania. Z kosztami łączy się pojęcie wydatków, poprzez które należy rozumieć rozchód środków pieniężnych, niezależnie od celu tego rozchodu. Wzajemną relację pojęć koszt–wydatek określamy następująco: każdy koszt był, jest lub będzie się wiązał z wydatkiem, ale nie każdy wydatek będzie kosztem. Istnieją wydatki niebędące kosztami: rozchody środków pieniężnych o charakterze strat nadzwyczajnych, spłat kredytów, wypłat pożyczek, wypłat zaliczek. Istotą kosztu jest także fakt, że może wystąpić wcześniej, równoległe lub później niż wydatek, np. przy zakupie gotówkowym materiałów składowanych w magazynie (6).

Pojęcie kosztów³ odnoszone jest do wszystkich podmiotów samorządu terytorialnego. Celem funkcjonowania gminy, jako podstawowej jednostki samorządu terytorialnego, jest realizowanie zadań na rzecz społeczności lokalnej. Dlatego też na potrzeby niniejszego opracowania należy przyjąć, że każdy koszt w gminie wiejskiej oznacza wartość potrzebną do zrealizowania zadań własnych i zleconych. Ponadto koszty ponoszone przez gminy wynikają z konieczności zapewnienia zgodności podejmowanych działań z wymogami ustaw i innych regulacji prawnych w zakresie funkcjonowania danej społeczności lokalnej⁴.

Ustawodawca zobowiązuje gminy do określonego ewidencjonowania powstałych kosztów zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości (7). W większości gmin wiejskich w tym celu wykorzystuje się

³ Art. 3 ust. 1 Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. nr 121, poz. 591) definiuje pojęcie *koszty i straty* jako uprawdopodobnione zmniejszenie w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych, o wiarygodnie określonej wartości, w formie zmniejszenia wartości aktywów albo zwiększenia zobowiązań i rezerw, które doprowadzą do zmniejszenia kapitału własnego lub zwiększenia jego niedoboru w inny sposób niż wycofanie środków przez udziałowców lub właścicieli.

⁴ John Black w *Słowniku ekonomii* ten rodzaj kosztów definiuje jako tzw. koszty zgodności z prawem (8).

zespół 4 – koszty według rodzajów i ich rozliczenie. Układ rodzajowy dzieli koszty z punktu widzenia ich treści ekonomicznej, a jego podstawowe cechy to:

- ujmowanie kosztów działalności podstawowej i pomocniczej, nieujmowanie natomiast kosztów operacji finansowych oraz pozostałych kosztów operacyjnych;
- ujmowanie kosztów poniesionych w danym okresie sprawozdawczym, mimo że mogą one dotyczyć okresów przyszłych lub minionych;
- są to koszty proste, czyli takie, których w ramach danego podmiotu nie można rozłożyć na elementy składowe (6).

Narzucone przez ustawodawcę standardy ewidencjonowania kosztów nie ograniczają jednak gminy i pozostawiają pewien zakres swobody przy określeniu indywidualnych możliwości wykorzystania kont ksiąg pomocniczych w celu kontroli racjonalnego wykorzystywania środków publicznych.

4. Praktyczne wykorzystanie ewidencji kosztów w gminach wiejskich

Artykuł 10 Ustawy o rachunkowości enumeratywnie wymienia elementy, jakie powinna zawierać dokumentacja opisująca rachunkowość wszystkich podmiotów gospodarczych działających w Polsce. Istotne jest, aby każdy podmiot dostosował dokumentację do charakteru prowadzonej działalności. Cechą charakterystyczną prowadzonej rachunkowości w gminach jest stosowanie klasyfikacji budżetowej zarówno po stronie wydatków, jak i kosztów. Celem takiej ewidencji jest kontrola prawidłowości zastosowanej klasyfikacji budżetowej w ewidencji księgowej wydatków, na podstawie których sporządza się sprawozdania budżetowe oraz finansowe.

Z merytorycznego punktu widzenia prowadzona ewidencja księgowa kosztów w gminach wiejskich powinna być ściśle powiązana z poszczególnymi znakami analityki klasyfikacji budżetowej planu finansowego urzędu gminy (tabl. 1).

Tablica 1

Przykład zapisu w zakładowym planie kont – konto 400

WYKAZ KONT	NR KONTA	NAZWA KONTA
Zespół 4 KOSZTY WEDŁUG RODZAJU I ICH ROZLICZENIE	400	Amortyzacja
	401	Zużycie materiałów i energii
	402	Usługi obce
OPIS KONT	Konta zespołu 4 służą do ewidencji kosztów w układzie rodzajowym i ich rozliczenia. Poniesione koszty ujmuje się w księgach rachunkowych w momencie ich powstania niezależnie od terminu ich zapłaty. Zmniejszenia uprzednio zarachowanych kosztów dokonuje się na podstawie dokumentów korygujących koszty (np. faktur korygujących). Nie księguje się na kontach zespołu 4 kosztów finansowanych, zgodnie z odrębnymi przepisami, z funduszy celowych i innych oraz kosztów inwestycji, pozostałych kosztów operacyjnych, kosztów operacji finansowych i strat nadzwyczajnych. Ewidencję szczegółową do kont zespołu 4 prowadzi się według podziałek klasyfikacji planu finansowego oraz w przekrojach dostosowanych do potrzeb planowania, analiz oraz w sposób umożliwiający sporządzenie sprawozdań finansowych, sprawozdań budżetowych i innych. Konto zespołu 4 może wykazywać w ciągu roku obrotowego saldo Wn, które wyraża wysokość poniesionych kosztów. Saldo konta zespołu 4 przenosi się w końcu roku obrotowego na konto 860.	
BUDOWA ANALITYKI	Konto syntetyczne: 401–405; 409:	 d d d x x x x y y y c c c c Q analitika składa się z 17 znaków oznaczających: 3 znaki (ddd) – symbol planu finansowego budżetu konkretnego pracownika merytorycznego; 5 znaków (xxxxx) – rozdział klasyfikacji budżetowej; kolejne 4 znaki (yyyy) – paragraf wydatku; 4 znaki (cccc) – szczegółowa analitika danego paragrafu w podziale na poszczególnych dysponentów budżetu poszczególnych pozycji wydatkowych planu finansowego; ostatni znak oznaczony symbolem „Q” oznacza – „1” zadania własne, „2” zadania zlecone.

Źródło: opracowanie własne.

Tworząc konta ksiąg pomocniczych w zakresie kosztów, należy pamiętać o dodatkowych jego elementach, bez których przedstawiony system wykorzystania kosztów nie będzie funkcjonował. Pierwszym z nich jest oznaczenie każdego pracownika merytorycznego jedynym i tylko jemu przypisanym symbolem numerycznym, który w przedstawionym przykładzie (tabl. 1) oznaczono literami „ddd”. Kolejnym wymogiem jest zachowanie odrębnej i przypisanej wyłącznie jednemu pracownikowi merytorycznemu czterocyfrowej analityki paragrafu wydatków budżetowych. Przykład określa to w sposób umowny literami „cccc” (tabl. 1). Sprawne funkcjonowanie systemu jest uzależnione od przestrzegania powiązania wszystkich kont ksiąg pomocniczych w zakresie kosztów z analitycznymi pozycjami planu finansowego wydatków bieżących przypisanymi poszczególnym pracownikom merytorycznym (tabl. 2).

Tablica 2

Przykład powiązania konta 400 przyporządkowanego do dysponenta środków budżetowych w planie finansowym wydatków bieżących urzędu gminy

KONTO SYNTETYCZNE	ANALITYKA KONTA	OPIS KONTA
402	908-80113-4300-0100-1	<p>Koszty: Zakup usług pozostałych – dowóz uczniów do szkół:</p> <ul style="list-style-type: none"> • symbol 908 oznacza konkretnego pracownika merytorycznego, który jest dysponentem środków finansowych, np. inspektor ds. oświaty; • symbol 80113 oznacza rozdział klasyfikacji budżetowej pt. dowożenie uczniów do szkół; • symbol 4300 oznacza paragraf klasyfikacji budżetowej pt. zakup usług pozostałych; • symbol 0100 oznacza numer zadania w planie finansowym urzędu gminy; • symbol 1 oznacza zadanie własne gminy.

Źródło: opracowanie własne.

Proponowaną budowę analityki konta kosztów powinno się stosować do ewidencji na kontach syntetycznych: 401–405 i 409. Zasada przejrzystości prowadzonej rachunkowości wymaga odpowiedniego opisanie powiązań kont ksiąg pomocniczych z planem finansowym urzędu gminy (tabl. 3). Przyczyni się to do sprawnego weryfikowania wydatków budżetowych z odpowiednimi zapisami na syntetycznych kontach kosztów.

Tablica 3

Przykład przyporządkowania paragrafów wydatków bieżących do rodzaju kosztów wyszczególnionych w planie kont oraz w rachunku zysków i strat

<p>konto 402 – Usługi obce:</p> <p>§ 427 Zakup usług remontowych</p> <p>§ 428 Zakup usług zdrowotnych</p> <p>§ 429 Zakup świadczeń zdrowotnych dla osób nieobjętych obowiązkiem ubezpieczenia zdrowotnego</p> <p>§ 430 Zakup usług pozostałych</p> <p>§ 433 Zakup usług przez JST od innych JST^{a)}</p> <p>§ 434 Zakup usług remontowo-konserwatorskich</p> <p>§ 435 Zakup usług dostępu do sieci Internet</p> <p>§ 436 Opłaty z tytułu zakupu usług telekomunikacyjnych świadczonych w ruchomej publicznej sieci telefonicznej</p>

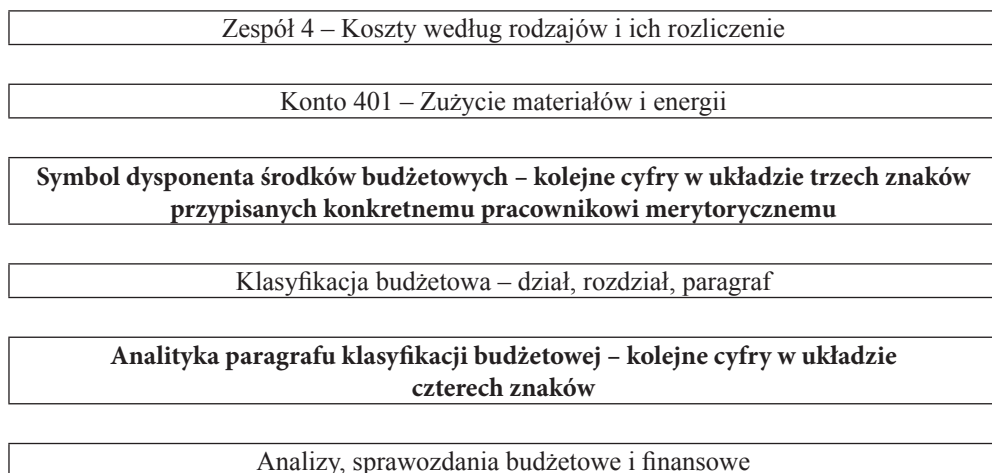
^{a)} JST – jednostka samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne.

Prace analityczne związane z tworzeniem projektu budżetu zazwyczaj składają się z dwóch etapów: analizy wstępnej i analizy rozwiniętej. W pierwszej fazie następuje formułowanie celów i porównanie do odpowiednich wzorców oraz wstępna ich ocena. Druga faza obejmuje weryfikację wartości proponowanych zadań. Procesy analityczne przebiegają w rozmaity sposób, w zależności od potrzeb danej gminy (10).

5. Tworzenie projektu planu finansowego wydatków bieżących na podstawie kosztów

Istotnym elementem planowania budżetowego, a w szczególności konstruowania budżetu, jest właściwa identyfikacja kosztów, które są nieodzownym elementem realizacji zadań. Proponowana alternatywna forma budżetu zadaniowego może być wykorzystywana we wszystkich nadzorowanych jednostkach budżetowych. W artykule posłużono się przykładem urzędu gminy. Obowiązujące przepisy szczególne dotyczące zasad rachunkowości (7) określają szczegółową ewidencję dla kont zespołu 4. Proponowana autorska koncepcja dotyczy rozbudowy kont ksiąg pomocniczych w zakresie kosztów o informację dotyczącą dysponenta środków budżetowych oraz analitykę paragrafów klasyfikacji budżetowej odpowiadającej kolejnym zadaniom przydzielonym pracownikom merytorycznym (rys. 1). Tylko takie powiązanie kosztów i wydatków umożliwi kontrolę wykonania planu finansowego w ramach poszczególnych zadań i weryfikowanie stanu przez pracowników merytorycznych oraz ich kierowników.



Rys. 1. Przebieg ewidencji kosztów na potrzeby analiz i sprawozdawczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie (7).

Przepisy prawne związane z zasadami konstruowania budżetu nie zachęcają do przygotowania budżetów zadaniowych. Projekt budżetu, uchwała budżetowa, rachunkowość jednostki i sprawozdawczość z wykonania budżetu narzucają klasyfikację budżetową, zgodnie z którą wydatki muszą być ujęte w odpowiednie działy, rozdziały i paragrafy. Sporządzenie dokumentów budżetowych w takim układzie umożliwia porównanie międzyokresowe oraz kontrolę prawidłowości formalnoksięgowej. Jednakże w celu upublicznienia i poddania społecznej ocenie czy konsultacji przyjętych do realizacji celów niezbędne wydaje się przygotowanie dokumentów innego rodzaju i dołączenie ich do części opisowej budżetu (4).

Nowe rozwiązanie w systemie zarządzania kosztami rozpoczyna się od sformułowania zadań wynikających z konieczności zaspokojenia złożonych potrzeb społeczności lokalnej, które następnie są weryfikowane z możliwościami finansowymi gminy. Projekt planu finansowego powinien więc być tworzony poprzez poszczególne stanowiska merytoryczne urzędu gminy, ponieważ na tych stanowiskach można przeprowadzić analizę przyczynową, która pozwala uzyskać kompleksowy obraz realizacji zadań przez gminę, a w późniejszym etapie wyjaśnia przyczyny odchyłeń od zaplanowanych wielkości (10).

W praktyce stanowiska merytoryczne powinny przedstawiać projekty planów finansowych według obowiązującego w gminie wzorca. Najczęściej większość zadań bieżących jest powtarzalna w nowym projekcie budżetu. Istotne jest, że pracownik merytoryczny, który ma porównanie z wielkością zaangażowanych środków finansowych w minionym okresie, może łatwo zbadać, czy wykonał zamierzony cel oraz zweryfikować zadanie pod względem wysokości środków finansowych. Podobnie jak w budżecie zadaniowym pracownik merytoryczny dostaje wstępny limit środków, opracowuje szczegółowe plany zadań, a przydział środków następuje po analizie oraz ocenie planów i przewidywanych skutków. Dodatkowo każde zadanie jest rozliczane jako oddzielny projekt (10). Poza tym korzyścią stworzenia takiego systemu jest mobilizowanie w administracji publicznej stanowisk merytorycznych do efektywniejszego wydatkowania środków publicznych. Taki system pozwala też w sposób sprawny uzyskać informację o stopniu realizacji założonych celów w planie finansowym.

Nie mniej istotne jest również to, że prowadzona ewidencja księgowa pozostaje czytelna i przejrzysta, wyraźnie obrazując, na jaki cel przeznaczono środki finansowe (tabl. 4). Jest to doskonały materiał do przeprowadzenia analizy w celu dostosowania zakresu rzeczowego zadania do możliwości finansowych gminy w nowym roku budżetowym.

Tablica 4

Przykład projektu planu finansowego na 2012 r.
 Dysponent: inspektor ds. drogownictwa, gospodarki lokalowej, ochrony przeciwpożarowej

Wyszczególnienie				2011			2012
Dział	Rozdział	Paragraf	Nazwa zadania budżetowego	Plan	Zobowiązania na 31.12.	Poniesione koszty do 31.10.	Plan
600 – Transport i łączność	60016 – drogi publiczne gminne	4300	Zakup usług pozostałych	34 000	3000	29 000	33 000
		4300-1	Zimowe utrzymanie dróg gminnych	20 000	3000	15 000	15 000
		4300-3	Odnowienie oznakowania poziomego (przejeżdź dla pieszych i linii segregacyjnych) w miejscowościach: ... o pow. ogólnej 1120 m ² x 15,86 = 18 000	14 000	0	14 000	18 000
754 – Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	75412 – Ochotnicze Straże Pożarne	4210	Zakup materiałów i wyposażenia	12 500	1000	9500	12 000
		4210-1	Paliwo dla OSP	10 000	1000	8000	10 000
		4210-3	Materiały konserwacyjno-budowlane	2500	0	1500	2000
OGÓLEM				46 500	4000	38 500	45 000

Źródło: opracowanie własne.

Każdemu pracownikowi merytorycznemu należy przypisać jedyny, wyłącznie na jego użytek numer zadania w ramach analityki do paragrafu klasyfikacji budżetowej. Zatem w danym dziale, rozdziale i paragrafie klasyfikacji budżetowej może być kilku dysponentów środków finansowych (tabl. 4, 5 i 6). Taka sytuacja nie stanowi w praktyce żadnego problemu przy zachowaniu dyscypliny w kolejności numeracji poszczególnych zadań.

Tablica 5

Przykład projektu planu finansowego na 2012 r.
Dysponent: informatyk urzędu gminy

Wyszczególnienie				2011			2012
Dział	Rozdział	Paragraf	Nazwa zadania budżetowego	Plan	Zobowiązania na 31.12.	Poniesione koszty do 31.10.	Plan
600 – Transport i łączność	60016 – drogi publiczne gminne	4300	Zakup usług pozostałych	3000	0	3000	3000
		4300-2	Aktualizacja oprogramowania ewidencji dróg gminnych	3000	0	3000	3000
OGÓLEM				3000	0	3000	3000

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 6

Przykład projektu planu finansowego na 2012 r.
Dysponent: podinspektor ds. kancelaryjno-administracyjnych

Wyszczególnienie				2011			2012
Dział	Rozdział	Paragraf	Nazwa zadania budżetowego	Plan	Zobowiązania na 31.12.	Poniesione koszty do 31.10.	Plan
754 – Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	75412 – Ochotnicze Straże Pożarne	4210	Zakup materiałów i wyposażenia	1000	0	1000	1200
		4210-2	Zakup materiałów biurowych	1000	0	1000	1200
OGÓLEM				1000	0	1000	1000

Źródło: opracowanie własne.

Przedłożone propozycje planów finansowych przez poszczególne stanowiska merytoryczne podlegają weryfikacji w księgowości pod względem formalnoračunkowym oraz możliwości finansowych gminy. W przypadku niewystarczających środków finansowych związanych z planowaną realizacją zadań projekt jest zwracany na stanowisko merytoryczne w celu dokonania korekty uwzględniającej możliwości budżetowe gminy. Istotne jest, aby na każdym etapie projektu planu finansowego wymiana informacji odbywała się drogą służbową poprzez kierownika referatu, który koordynuje pracę podległych pracowników.

6. Układ wykonawczy planu finansowego oraz kontrola jego wykonania

Kolejnym etapem, który następuje po uchwaleniu budżetu gminy, jest przekazanie pracownikom merytorycznym zatwierdzonego planu finansowego związanego z zakresem wykonywanych przez nich zadań w roku budżetowym. Pracownicy powinni realizować plan zgodnie z założonym zakresem finansowym i rzeczowym oraz stale kontrolować zaangażowanie finansowe poszczególnych zadań. W celu sprawowania kontroli pracownicy otrzymują w miesięcznych okresach informację z księgowości, która w rzeczywistości odzwierciedla zapisy księgowe analityki konta kosztów (tabl. 7). Rozwiązanie takie pozwala także kontrolować na bieżąco realność i rzeczywistość prowadzonych ksiąg rachunkowych. Najczęściej na tym etapie identyfikowane są wszelkie błędy pracowników księgowości związane z omyłkowym zakwalifikowaniem kosztu lub wydatku w klasyfikacji budżetowej.

Tablica 7

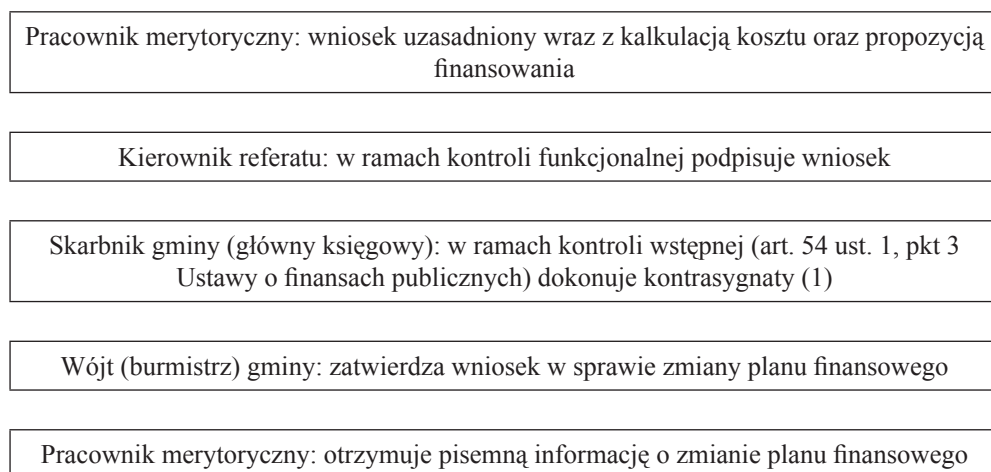
Przykład planu finansowego – stan na 31.01.2012 r.

Dysponent: inspektor ds. drogownictwa, gospodarki lokalowej, ochrony przeciwpożarowej

Wyszczególnienie				2012			Pozostało do wykorzystania
Dział	Rozdział	Paragraf	Nazwa zadania budżetowego	Plan (po zmianach)	Zobowiązania z roku poprzedniego	Poniesione koszty do 31.01.	
600 – Transport i łączność	60016 – drogi publiczne gminne	4300	Zakup usług pozostałych	33 000	1000	5000	27 000
		4300-1	Zimowe utrzymanie dróg gminnych	15 000	1000	5000	9000
		4300-3	Odnowienie oznakowania poziomego (przejść dla pieszych i linii segregacyjnych) w miejscowościach: ... o pow. ogólnej 1120 m ² x 15,86 = 18 000	18 000	0	0	18 000
754 – Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	75412 – Ochotnicze Straże Pożarne	4210	Zakup materiałów i wyposażenia	12 000	0	1000	11 000
		4210-1	Paliwo dla OSP	10 000	0	1000	9000
		4210-3	Materiały konserwacyjno-budowlane	2000	0	0	2000
OGÓLEM				45 000	1000	6000	38 000

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie realizacji budżetu pojawiają się nieprzewidziane okoliczności i zdarzenia, które w drodze modyfikacji planu należy uwzględnić. Budżet nie może być sztywną materią i powinien reagować na postępujące zmiany. W takiej sytuacji pracownik składa pisemnie uzasadnioną propozycję o uwzględnienie nowego, nieprzewidzianego wcześniej zadania w planie finansowym. Uzasadnienie musi zawierać także kalkulację finansową, która wyraźnie określi planowany koszt nowego zadania budżetowego. Wszystko powinno się odbywać przy akceptacji bezpośredniego kierownika referatu (rys. 2).



Rys. 2. Przykład obiegu wniosku w sprawie ujęcia nowego zadania w planie finansowym

Źródło: opracowanie własne.

Zdarzają się sytuacje, że w wyniku przeprowadzonych postępowań w ramach zamówień publicznych pozostają tzw. oszczędności finansowe. Innym razem z różnych nieprzewidzianych wcześniej względów losowych zmniejsza się zakres rzeczowy za-planowanego zadania. Wydaje się, że taką wiedzę bezpośrednio posiada pracownik merytoryczny dysponujący swoim zakresem planu finansowego i należy ją wykorzystać. Wniosek stanowiska merytorycznego powinien więc wskazywać ewentualną propozycję przeniesienia środków finansowych z innego zadania będącego w dyspozycji pracownika.

7. Kontrola wykonania planu finansowego wydatków bieżących na podstawie kosztów

Działania podejmowane w ramach obowiązków związanych z kontrolą zarządczą służą realizacji celów i zadań gminy. Są to określone zadania publiczne, wykony-

wane w granicach wyznaczonych przez przepisy powszechnie obowiązujące i regulacje statutowe. Finansowy wymiar tych zadań znajduje odzwierciedlenie w uchwale budżetowej oraz planie finansowym urzędu gminy. Istotą proponowanej metody jest więc ścisłe powiązanie kont ksiąg pomocniczych w zakresie kosztów z poszczególnymi pozycjami zatwierdzonego planu finansowego (analityką paragrafu wydatków klasyfikacji budżetowej).

Warto też podkreślić, że proponowane zarządzanie kosztami umożliwi dokonanie wyboru optymalnego rozwiązania, które pozwoli na realizację nadrzędnych celów budżetu gminy, m.in. skuteczność, efektywność i przejrzystość. Obecnie uwagę należy skupić przede wszystkim na efektywności, o której przecież nie można mówić, jeżeli nie są znane koszty realizowanych zadań zarówno w fazie planowania, jak i w trakcie wykonywania budżetu (11). Nowatorskie rozwiązanie wykorzystania konta kosztów w sposób profesjonalny wypełnia obowiązek sprawowania nadzoru i kontroli gospodarki finansowej.

Po pierwsze, w przypadku stosowania kontroli wykorzystania wysokości planu finansowego poszczególnych zadań na podstawie proponowanej budowy kont ksiąg pomocniczych w zakresie kosztów istnieje realna możliwość uchwycenia momentu sygnalizującego przekroczenie założonego planu finansowego. Dzieje się tak dlatego, że dokumenty księgowe służące ewidencji księgowej na koncie kosztów (np. faktury, rachunki, listy płac) są ujmowane w księgach rachunkowych przed uiszczeniem zapłaty. W momencie zaciąganych zobowiązań pracownik merytoryczny ma już wiedzę w zakresie zaangażowanych kosztów na określone zadanie. Z reguły stosując wyłącznie budżet tradycyjny, informację taką uzyskuje się dopiero po zaksięgowaniu wydatku, który powstaje znacznie później niż koszt. W ten sposób otrzymujemy aktualną informację o wysokości wykorzystanych środków na konkretne zadanie planu finansowego. Znacznie ułatwia to zachowanie dyscypliny planowanego wydatku w ramach paragrafów klasyfikacji budżetowej (12).

Po drugie, tworzenie analityki zadań planu finansowego przez pracownika merytorycznego wyklucza w późniejszym etapie realizacji budżetu jakąkolwiek próbę niekontrolowanego przekroczenia wykorzystania znacznie większych środków finansowych na jedno zadanie, pozostawiając tym samym problem z wykonaniem pozostałych zadań w ramach paragrafu wydatków klasyfikacji budżetowej. Pracownik jest osobiście zaangażowany od momentu wdrożenia planu poprzez wykonanie oraz rozliczenie finansowe powierzonych zadań w określonym planie. Obala to panujący i niczym nieuzasadniony stereotyp odpowiedzialności księgowości za realizację planu budżetowego.

Po trzecie, w przypadku podziału planu finansowego na wartościowo i rzeczowo określone zadania bieżące zapobiega się występującym w praktyce sytuacjom spełniania nieuzasadnionych wydatków, których nie można zaliczyć jako działanie priorytetowe.

Po czwarte, prowadzona ewidencja księgowa jest sprawdzalna, rzetelna i odzwierciedla stan rzeczywistych zdarzeń gospodarczych. Sprawdzalna i rzetelna, po-

nieważ wykorzystując konta ksiąg pomocniczych w zakresie kosztów, zachowuje się ścisłe powiązanie, a przez to także kontrolę w zakresie klasyfikowania wydatków bieżących. Tak prowadzone księgi rachunkowe na pewno odzwierciedlają zaistniałe zdarzenia gospodarcze, gdyż poza kontrolą formalnorachunkową istnieje kontrola funkcjonalna sprawowana przez kierownictwo oraz kontrola merytoryczna sprawowana przez konkretnego pracownika.

Niezależnie od tych problemów ciągła analiza kosztów determinuje rolę, jaką odgrywają one w osiąganiu sukcesu wykonania budżetu gminy (14). Zaproponowane nowatorskie rozwiązanie wykorzystania dodatkowych kont ksiąg pomocniczych w zakresie kosztów i ścisłego powiązania ich z klasyfikacją budżetową planowanych wydatków umożliwia przeprowadzanie analiz obejmujących badanie kształtowania się kosztów w różnych układach i okresach (przeszłych, bieżących i przyszłych) w stosunku do kosztów uznanych za wzorcowe oraz w porównaniu z kosztami innych gmin.

8. Zakończenie

Kluczowym i zarazem strategicznym elementem związanym z funkcjonowaniem gmin są ich finanse. Praktyka samorządowa doprowadziła do sformułowania pewnych reguł budżetowych, których respektowanie ma na celu zapewnienie prawidłowego i sprawnego wykonania budżetu. Literatura przedmiotu w zakresie budżetu zadaniowego podkreśla, że do tej pory nie został wypracowany żaden standard, który mógłby być zastosowany we wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego określonego rodzaju. Wdrażanie budżetu zadaniowego stało się częstym wzorem planowania finansowego, do którego chętnie odwołują się liczne samorządy. Niestety, bliższe przyjrzenie się doświadczeniom jednostek deklarujących stosowanie tej metody sugeruje, że niezwykle trudno jest znaleźć gminę, w której systematycznie wdrożono by wszystkie najważniejsze elementy metodyczne. Można zauważyć, że zazwyczaj brakuje wskaźników służących ocenie osiągniętych celów, co jest głównym elementem metodologii budżetu zadaniowego. Brakuje też konsekwentnego wykorzystywania tych wskaźników w zarządzaniu. Wątpliwości budzi ponadto sformułowanie zadań i często powtarzający się tradycyjny sposób budżetowania, odwołujący się do instytucji, które musimy utrzymywać, a nie do języka celów i potrzebnych na nie środków. Samorządy deklarujące stosowanie tej metody podkreślają często, że zaletą nowej formy prezentacji budżetu jest jej czytelność (13).

Z dotychczasowych rozważań wynika, że proponowana autorska koncepcja wykorzystania uszczegółowionych kont ksiąg pomocniczych w zakresie kosztów, podobnie do założeń budżetu zadaniowego, jest narzędziem wspierającym przygotowanie przystępnej i czytelnej dla lokalnej społeczności informacji o wykonaniu budżetu. Nie wymaga ona żadnych kosztownych rozwiązań oraz nie obciąża zatrudnionych pracowników dodatkowymi obowiązkami służbowymi, dlatego też poleca

się jej zastosowanie w gminach wiejskich, gdzie w sposób niezmienny od lat neguje się jakiegokolwiek zwiększanie zatrudnienia w administracji. Sugerowane rozwiązanie powinno zatem w oczywisty sposób wpływać na motywację zarządzających.

Bibliografia

1. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240 z późn. zm.
2. Dylewski M., *Decyzje krótkoterminowe w zarządzaniu finansami*. W: M. Dylewski, B. Filipiak, M. Gorzałczyńska-Koczkodaj, *Finanse samorządowe: narzędzia, decyzje, procesy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006. ISBN 978-83-01-15364-9.
3. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 marca 2010 r. w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów, wydatków, przychodów i rozchodów oraz środków pochodzących ze źródeł zagranicznych, Dz.U. z 2010 r., nr 38, poz. 207 z późn. zm.
4. Kożuch A., Brzozowska K., *Współczesne problemy zarządzania finansami*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych, Kraków 2006. ISBN 83-923509-1-X.
5. Postuła M., *Doskonalenie i rozwój budżetu zadaniowego w Polsce jako narzędzia efektywnego zarządzania finansami publicznymi*. W: S. Owsiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1944-1.
6. Gierusz B., *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania według ustawy o rachunkowości*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1998. ISBN 83-86141-40-9.
7. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 5 lipca 2010 r. w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego, jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych, państwowych funduszy celowych oraz państwowych jednostek budżetowych mających siedzibę poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2010 r., nr 128, poz. 861.
8. Black J., *Słownik ekonomii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008. ISBN 978-83-01-15079-2(01).
9. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 1994 r., nr 121, poz. 591 z późn. zm.
10. Gorzałczyńska-Koczkodaj M., *Budżet zadaniowy oraz wieloletnia prognoza finansowa jako elementy analizy i planowania wieloletniego*. W: B. Filipiak, M. Dylewski, M. Gorzałczyńska-Koczkodaj, *Analiza finansowa budżetów jednostek samorządu terytorialnego*, Municipium, Warszawa 2011. ISBN 978-83-61980-26-1.
11. Kaczmarek M., *Rachunkowość zadaniowa jako narzędzie wspomagające budżetowanie wydatków w ujęciu zadaniowym*. W: S. Owsiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1944-1.
12. Borodo A., *Polskie prawo finansowe*, Dom Organizatora, Toruń 2010. ISBN 978-83-7285-556-5.
13. Sawicki K., *Analiza kosztów firmy*, PWE, Warszawa 2000. ISBN 83-208-1304-2.
14. Swianiewicz P., *Finanse samorządowe: koncepcje, realizacja, polityki lokalne*, Municipium, Warszawa 2011. ISBN 978-83-61980-21-6.

Modification of cost keeping in rural communes as an alternative to performance-based budgeting

S u m m a r y: Regardless of times we live in, customs or a governmental system, certain patterns related to control over public spending are passed on to next generations. Commune council is the basic local government unit, which is obliged to perform its own and ordered tasks of both obligatory and non-obligatory nature. Nowadays, the financial activity of communes is influenced by sudden and often controversial changes in law, which makes it particularly difficult to satisfy social needs. Constant attempts to make the society aware of overemployment within administrative bodies cause problems related to practical implementation of all changes introduced by legislative bodies in the area of budget planning and reporting. Many rural communes would be interested in introduction of a performance-based budgeting, yet, due to lack of personnel responsible for this kind of analyses, they are not able to implement this modern management method. This article discusses an innovative solution based on use of the already functioning cost keeping method in rural communes, which constitutes an alternative to performance-based budgeting and does not require increase of expenses related to employment of additional staff. The issue is very important, since communes dealing with financial problems related to introduction of new financial regulations limiting their deficit should declare all performed tasks and expenses. The proposed method enables preparation of statements on actual and full costs related to task performance and control over the accepted value of the plan. It also prevents from exceeding the expenditure plan within each budget classification section.

Key words: local government unit, public funds, budget planning and implementation, rationality in financial management

ANNA WOJTOWICZ, LESZEK KOZIÓŁ*

Koncepcja aliansów wiedzy w procesie innowacji

Słowa kluczowe: alianse wiedzy, innowacje otwarte, proces innowacji, wiedza, proces uczenia się, wyniki badań

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie specyficznej formy pozyskiwania wiedzy z zewnątrz przez przedsiębiorstwo w procesie innowacji poprzez tworzenie tzw. aliansów wiedzy. W artykule przedstawiono zarys teoretycznego ujęcia aliansów wiedzy oraz wyniki badań ukazujące wykorzystanie tej formy pozyskiwania wiedzy i efekty, jakie w wyniku jej stosowania osiągnęły przedsiębiorstwa z regionu Tarnowa i Małopolski.

Należy podkreślić, że nieliczne przedsiębiorstwa są zdolne do tworzenia innowacji bez udziału podmiotów zewnętrznych (sektor usług naukowych, sektor usług technicznych, instytucje wspierające przemysł). Co istotne, to właśnie korzystanie z takich zewnętrznych powiązań jest czynnikiem optymalizującym koszt procesu innowacyjnego. Często uzyskana z zewnątrz wiedza stanowi rdzeń (lub jego uzupełnienie) we własnym procesie innowacyjnym firmy. „Otworzenie” procesu innowacji umożliwia przedsiębiorstwom podejmowanie działań, które pozwolą na stałe osiąganie korzyści z tytułu możliwości wykorzystywania zewnętrznych zasobów wiedzy oraz technologii bez konieczności ich posiadania. W kontekście koncepcji otwartej innowacji rozwiązaniem szczególnie użytecznym w procesie pozyskiwania nowej wiedzy jest alians strategiczny, nazywany aliansem wiedzy, w którym wykorzystywane są zasoby jego partnerów w trakcie kolektywnego uczenia się i transferu informacji oraz wiedzy w procesach innowacji.

Jak wynika z przedstawionych wyników badań, małopolskie przedsiębiorstwa korzystają w ograniczonym zakresie z formy współpracy, jaką są alianse wiedzy. Przyczynami takiego stanu rzeczy mogą być: niski poziom procesu zarządzania wiedzą oraz wewnętrzne bariery w procesie dzielenia się wiedzą.

* dr inż. Anna Wojtowicz – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie; prof. dr hab. Leszek Koziół – profesor zwyczajny, kierownik Katedry Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: awojtowicz@mwse.edu.pl.

1. Uwagi wstępne

Od początku pierwszej rewolucji przemysłowej znaczenie innowacji jako czynnika rozwoju i konkurencyjności stale wzrastało. W bliższych nam czasach innowacje, spośród wielu czynników rozwoju przedsiębiorstwa, stały się fundamentalną jego determinantą. W wyniku nasilającego się procesu globalizacji, zmienności otoczenia oraz rozwoju sektora gospodarki opartej na wiedzy to dowartościowanie innowacji zwiększyło się. Stąd wśród większości badaczy zajmujących się tym zagadnieniem, wywodzących się z obu dyscyplin naukowych: ekonomii i zarządzania, istnieje zgoda co do postrzegania innowacji jako ważnego kryterium sprawności systemów gospodarczych, którego respektowanie sprzyja budowaniu pozycji na rynku. Wymaga to jednak nowego spojrzenia na tę tematykę, rozszerzenia pola analizy o kwestie innowacyjności pojmowanej jako zdolność do urzeczywistniania innowacji. W tym kontekście innowacje utożsamia się zarówno ze zdolnością innowacyjną, jak i działalnością innowacyjną. Takie podejście do innowacji jest trudniejsze przy pomiarze tego zjawiska, ale pozwala lepiej ująć i zrozumieć jego istotę.

Innowacja jest to wszelka, z założenia korzystna, zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji bądź poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione. Ma charakter ewolucyjnego poprawiania rzeczy istniejących, ocenianego pozytywnie w świetle kryteriów danej organizacji (1, s. 64). Należy mieć świadomość, że przedsiębiorstwo nie ma możliwości tworzenia i wdrażania innowacji bez odpowiednich zasobów wiedzy w postaci wynalazków, wzorów przemysłowych, nabytych licencji, majątkowych praw autorskich, wiedzy utajnionej (*know-how*), receptur itp.¹ Można wręcz postawić tezę, że sercem innowacji jest wiedza i uczenie się (1).

Sposób zarządzania wiedzą wpływa na tempo i charakter procesu innowacyjności oraz tworzenie i wytwarzanie produktów zaawansowanych technologicznie. Przedsiębiorstwo innowacyjne ogniskuje zainteresowanie na nowo tworzonej wiedzy oraz skutecznym jej wdrażaniu. Przedsiębiorstwo takie zatrudnia wysokokwalifikowaną kadre, budując w ten sposób kreatywne środowisko tworzenia i przyswajania innowacji (2, s. 73).

Należy podkreślić, że nieliczne przedsiębiorstwa są zdolne do tworzenia innowacji bez udziału podmiotów zewnętrznych (sektor usług naukowych, sektor usług technicznych, instytucje wspierające przemysł). Co istotne, to właśnie korzystanie z takich zewnętrznych powiązań jest czynnikiem optymalizującym koszt procesu innowacyjnego. Często uzyskana z zewnątrz wiedza stanowi rdzeń (lub jego uzupełnienie) we własnym procesie innowacyjnym firmy.

¹ Aby innowacja powstała lub znalazła efektywne zastosowanie w praktyce, wymienione zasoby wiedzy muszą ulec procesowi transformacji lub uczestniczyć w nim, zwłaszcza zaś komercjalizacji, bez której nie jest możliwy rozwój gospodarki opartej na wiedzy.

Celem artykułu jest ukazanie specyficznej formy pozyskiwania wiedzy z zewnątrz w procesie innowacji przez przedsiębiorstwo poprzez tworzenie tzw. aliansów wiedzy. Jako punkt wyjścia przyjęto tezę, że każde przedsiębiorstwo, które funkcjonuje w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, aby się rozwijało i umacniało swoją pozycję na rynku, musi być innowacyjne (zdolne do innowacji i prowadzenia działalności innowacyjnej), a jest to możliwe dzięki pozyskiwaniu wiedzy z zewnętrznych źródeł w ramach aliansów wiedzy. W artykule przedstawiono zarys teoretycznego ujęcia aliansów wiedzy oraz wyniki badań² ukazujące wykorzystanie tej formy pozyskiwania wiedzy oraz efekty, jakie w wyniku jej stosowania osiągnęły przedsiębiorstwa z regionu Tarnowa i Małopolski.

2. Alianse wiedzy – ujęcie teoretyczne

Konkurencja oparta na wiedzy polega nie tylko na wykorzystaniu wiedzy istniejącej, ale także na świadomym dążeniu do jej wzbogacania i uzupełniania, tak by lepiej przewyżczać ograniczenia (3, s. 103).

We współczesnym świecie powstaje nowy typ społeczeństwa ukierunkowanego na procesy tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji, w których zachodzi zarządzanie wiedzą i uczenie się wewnątrz przedsiębiorstw, w powiązaniu ze współpracownikami organizacji sieciowych³ funkcjonujących na wielu rynkach (5). Istotnym elementem powstawania innowacji w nowoczesnej gospodarce (gospodarce wiedzy) są sprzężenia zwrotne pomiędzy fazami procesu występującymi wewnątrz firmy oraz połączenia z zasobami wiedzy i działalnością badawczą o charakterze zewnętrznym. Jak z tego wynika, proces innowacji nie jest procesem liniowym, jednokierunkowym, który jest stymulowany wyłącznie przez rozwój naukowy. Proces ten ma charakter interaktywny z silnym sprzężeniem zwrotnym⁴.

² Projekt badawczy „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu tarnowskiego i Małopolski” realizowany pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. L. Koziola przez zespół pracowników Katedry Zarządzania MWSE w Tarnowie: dr inż. K. Barwacz, dr inż. A. Wojtowicz, mgr A. Karaś, mgr A. Mikos oraz mgr R. Pyrek.

³ Jako organizację sieciową wspomagającą innowacyjną działalność przedsiębiorstwa należy w tym przypadku rozumieć krajowe i regionalne systemy innowacji. System taki tworzą: podmioty gospodarcze zajmujące się działalnością technologiczno-przemysłową, wdrożeniami i komercjalizacją nowych rozwiązań (podsystem produkcyjno-usługowy), podmioty badawczo-rozwojowe, placówki szkolnictwa wyższego itp. (podsystem naukowo-badawczy), podmioty wspomagające przebieg procesów innowacyjnych, ośrodki innowacji – np. parki i inkubatory technologiczne (podsystem instytucjonalny), a także podsystem społeczno-kulturowy (tradycja, historia regionu, system wartości, formy i kanały komunikacji, poziom zaufania) (4, s. 151).

⁴ Zob. koncepcje modeli interaktywnych procesu innowacyjnego: model sprzężeń zwrotnych i interakcji (tzw. model powiązań łańcuchowych) S.J. Kline’a i N. Rosenberga (6), model „sprzężeniowy” R. Rothwella i W. Zegvela (7) oraz koncepcje sieciowa i systemowa procesu innowacyjnego.

W tym kontekście pojawia się tzw. *o t w a r t a i n n o w a c j a*⁵, polegająca na tym, że firmy powinny włączać zewnętrzne punkty widzenia w sam rdzeń procesu innowacji. Powinny dysponować dobrze określonymi metodami rutynowych i powtarzalnych interakcji z głównymi klientami, czerpać wiedzę od tych, którzy klientami nie są, monitorować bieżące eksperymenty podejmowane w branży, poszukiwać wyłaniających się technologii i uczyć się od innych branż. Stworzenie powtarzalnych metod służących wykorzystywaniu tego rodzaju bodźców zewnętrznych może ujawnić niedostrzegane dotąd możliwości innowacji (9). „Otworzenie” procesu innowacji umożliwia przedsiębiorstwom podejmowanie działań, które pozwolą na stałe osiągnięcie korzyści z tytułu możliwości wykorzystywania zewnętrznych zasobów wiedzy oraz technologii bez konieczności ich posiadania.

Model otwartej innowacji to zdecydowanie szersze podejście do procesu innowacji niż przekonanie, że do rozwoju firmy wystarczy samodzielne opracowywanie, realizowanie, wprowadzanie i finansowanie swoich innowacji. W warunkach otwartej innowacji najważniejsza jest zasada maksymalizacji wartości pochodzącej z różnych pomysłów, pojawiających się i w organizacji, i poza nią. Oznacza to, że jej formalne ramy są tylko umowną granicą w przepływie wiedzy między organizacją a jej otoczeniem (10, s. 206, za: 11, s. 140).

W kontekście koncepcji otwartej innowacji rozwiązaniem, które okazuje się szczególnie użyteczne w procesie pozyskiwania nowej wiedzy, jest *a l i a n s s t r a t e g i c z n y*, stanowiący „odpowiedź na zadanie: znajdź szybką i elastyczną metodę dostępu do zasobów, których nie posiadasz i umiejętności, które są w posiadaniu innej organizacji” (12, s. 5). W porównaniu z typowymi stosunkami kooperacyjnymi między przedsiębiorstwami aliance strategiczne wyróżnia (13, s. 203–204):

- szerszy zakres, gdyż obejmują one z reguły wiele segmentów rynkowych, a nawet w skrajnych przypadkach część lub cały rynek;
- współpraca dotycząca także potencjalnych kierunków działania (np. nowych rynków, nowych technologii), co oznacza, że również jej horyzont czasowy jest dłuższy niż kooperacji;
- liczba partnerów, która jest mniejsza niż przy kooperacji; ze względu na rozmiary produkcji i rynku, których dotyczą, uzgodnienie w znacznym stopniu sprzecznych interesów z wieloma partnerami byłoby niezwykle trudne.

Na korzyść tej formy współdziałania w ramach procesu innowacyjnego przemawiają cechy, jakie są mu przypisywane (14, s. 501):

1. Fragmentaryczność – aliance dotyczą tylko części działalności uczestników umowy. Przedsiębiorstwa wchodzące w sojusz mogą funkcjonować indywidualnie i prowadzić działalność, która nie jest objęta porozumieniem;
2. Transfer aktywów w ramach koalicji – partnerzy zobowiązują się do dostarczania zarówno nakładów materialnych (m.in. kapitał, infrastruktura), jak

⁵ Pojęcie to stworzył prof. Henry Chesbrough z Haas School of Business, zob. (8).

i niematerialnych (m.in. wiedza, kompetencje, umiejętności) w celu realizacji wspólnych projektów;

3. Integralność – zmiany pewnych elementów umowy o współpracę powodują zmianę innych.

Poza wymienionymi cechami podstawowymi alianse strategiczne charakteryzują się także następującymi cechami specyficznymi (14, s. 501–502):

- Alians wymaga koniecznie zgody między firmami na współdziałanie i w konsekwencji zawierana jest umowa pomiędzy nimi, niezależnie od tego, czy jest ona wyrażona w sposób wyraźny (tzn. pisemny), czy mniej wyraźny (np. milcząca zgoda, brak umowy pisemnej, ale zawarte jest porozumienie ustne itd.);
- Alians daje partnerom takie same korzyści, jakich dostarcza np. koncentracja przedsiębiorstw, ale jednocześnie nie niesie z sobą charakterystycznych dla niej ograniczeń. Jednocześnie swoje siły wokół jakiejś wybranej formy działalności, partnerzy aliansu uzyskują efekty korzyści skali, obszaru czy skumulowanych kompetencji, nie zatracając przy tym własnej autonomii i tożsamości;
- Alianse łączą dwa lub wiele przedsiębiorstw w dokładnie określonej dziedzinie, zakresie, projekcie. Przedsiębiorstwa pozostają nadal niezależne mimo nawiązanego porozumienia, ale powstaje wówczas konieczność utworzenia i funkcjonowania określonych „centrów decyzyjnych”, które interweniują w wyborach dotyczących wspólnej działalności lub wspólnych projektów. Każda decyzja, aby mogła się stać decyzją operacyjną, wymaga zgody wszystkich przedsiębiorstw partnerskich;
- Przedsiębiorstwa angażujące się w alianse robią to, aby osiągnąć określone cele lub dlatego, że działania takie uważają za lepiej nadające się do zrealizowania przyjętych zamierzeń niż inne formy realizacji strategii firmy. Jednocześnie jednak alianse są sojuszami stosunkowo łatwo odwracalnymi i umożliwiają wycofywanie się partnerów z całości lub części działania czy projektu, a następnie powrót do aliansu;
- Współdziałanie partnerów w aliansie wiąże się z potencjalnie konfliktowym charakterem interesów i celów, których to współdziałanie dotyczy. Przedsiębiorstwa partnerskie, pozostając niezależne, pilnują w rzeczywistości własnych celów. Mimo to dochodzą one do uzgodnienia wspólnych celów, bardziej lub mniej precyzyjnych, stających się celami, dla których realizacji alians został utworzony.

Alianse strategiczne, których podstawowym celem powołania jest pozyskanie nowej wiedzy, przydatnej w kolejnych etapach procesu innowacyjnego, będziemy nazywać a l i a n s a m i w i e d z y. Pojawia się w nich nowy, wyższy poziom organizacyjnego uczenia się – międzyorganizacyjny, co stanowi wartość dodaną tej formy współpracy. W aliansie wiedzy wykorzystywane są zasoby jego partnerów w trakcie kolektywnego uczenia się i transferu informacji oraz wiedzy w procesach innowacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz aliansu (15, s. 353). Wspólne uczenie się jest wówczas realizowane w trakcie (5):

- współpracy partnerów aliansu w zakresie opracowania, wdrażania, transferu, finansowania, komercjalizacji innowacji;
- przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami zespołu, pomiędzy zespołami uczestniczącymi w realizacji procesów innowacji aliansu;
- pozyskiwania od innych organizacji lub aliansów (w tym konkurencyjnych w odniesieniu do danego aliansu) personelu biorącego udział w procesach innowacji;
- korzystania z wyników badań podstawowych lub prowadzenie badań stosowanych i wdrażanie ich wyników w praktyce;
- gromadzenia i wykorzystywania w aliansie wspólnej dokumentacji, informacji, wiedzy na temat innowacji;
- analizy rynku, badań marketingowych przeprowadzanych na potrzeby aliansu w zakresie innowacji;
- *benchmarkingu* w zakresie innowacji w aliansie oraz na zewnątrz niego;
- wspólnego rozwiązywania problemów, opracowywania ekspertyz, projektów na temat innowacji przez partnerów aliansu;
- przyjmowania do aliansu nowych partnerów;
- współpracy i doskonalenia działalności partnerów aliansu podczas realizacji procesów innowacji;
- opracowywania i realizacji strategii innowacji dla aliansu;
- zarządzania zmianami w aliansie;
- tworzenia nowej wiedzy w aliansie i wykorzystania jej w procesach innowacji;
- korzystania z usług konsultantów i ekspertów z zewnątrz w zakresie innowacji.

Dzięki uczeniu się od siebie i aktywnemu uczestnictwu partnerów w aliansach wiedzy istnieje duży potencjał dla synergii. Aby efekt ten został osiągnięty, należy stworzyć efektywny system zarządzania aliansem⁶.

3. Wyniki badań empirycznych

Niżej podano wyniki badań empirycznych, w których narzędziem był kwestionariusz ankiety wielokrotnego wyboru. Badaniami objęto 316 firm i instytucji działających w różnych branżach, głównie na terenie województwa małopolskiego, a zwłaszcza regionu Tarnowa.

Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę (48%) stanowiły małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników, w tym mikroprzedsiębiorstwa (do 10 pracowników) to 15%. Około 31% to średnie przedsiębiorstwa (50–250 pracowników). Duże przedsiębiorstwa (250–500 osób) to tylko 7%, a bardzo duże (powyżej 500 osób) – 14% (tabl. 1).

⁶ Ze względu na ograniczone ramy artykułu problem ten nie będzie w nim rozwijany. Zarys problemu ukazano w (11).

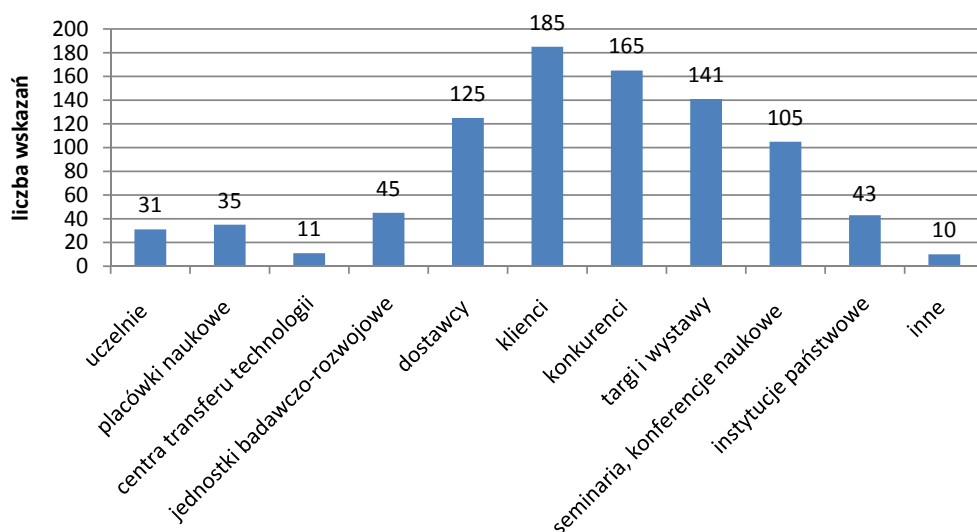
Tabela 1

Liczba zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach

Zatrudnienie	Udział w ogólnej liczbie (w %)
do 10 osób	15
11–50 osób	33
51–100 osób	17
101–250 osób	14
251–500 osób	7
powyżej 500 osób	14
Razem	100

Źródło: obliczenia własne.

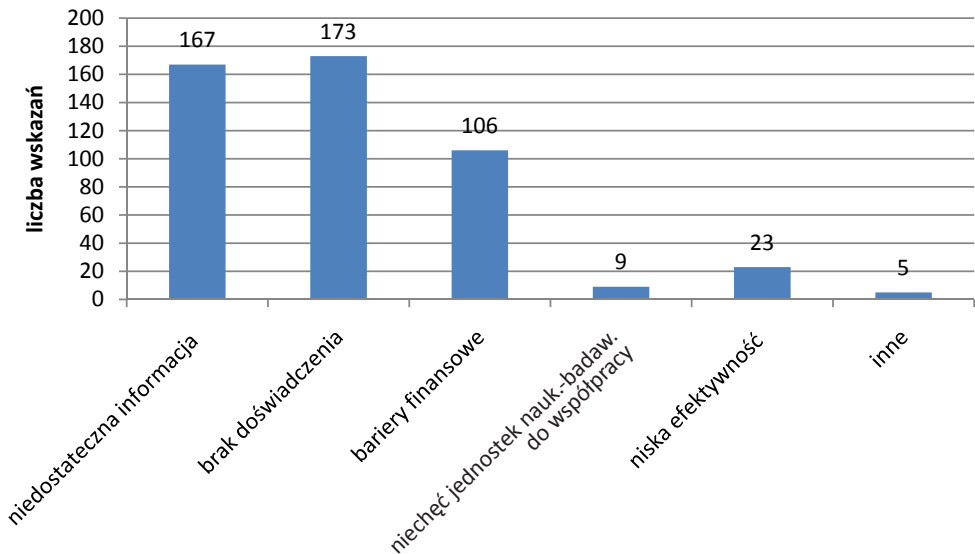
Punktem wyjścia do zawarcia aliansu wiedzy jest określenie nowej wiedzy pożądanej w procesie innowacji i źródła jej pochodzenia.



Rys. 1. Źródła wiedzy wykorzystywanej w opracowaniu i wprowadzeniu nowego rozwiązania lub poszerzaniu zakresu działalności

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku badania źródeł pozyskiwania przez przedsiębiorstwa wiedzy pomocnej w opracowaniu i wprowadzeniu nowego rozwiązania lub poszerzaniu zakresu ich działalności uzyskano dość zaskakujące wyniki (rys. 1). Jako najczęściej wykorzystywane źródła wiedzy wskazano (kolejność według liczby wskazań): klientów (21%); konkurentów (18%); targi i wystawy (16%); dostawców (14%); seminaria, konferencje naukowe (12%). Co może niepokoić w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw, to relatywnie niska ocena jednostek naukowo-badawczych jako użytecznego źródła informacji i wiedzy (uczelnie 3%; placówki naukowe 4%; centra transferu technologii 1% oraz jednostki badawczo-rozwojowe 5%). A przecież to właśnie te jednostki są w istocie powołane do działań mających na celu rozpowszechnianie wiedzy i zwiększanie innowacyjności. Dlatego uznano, że zasadne jest pytanie o przyczyny trudności we współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi.



Rys. 2. Trudności w kontaktowaniu się i współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi

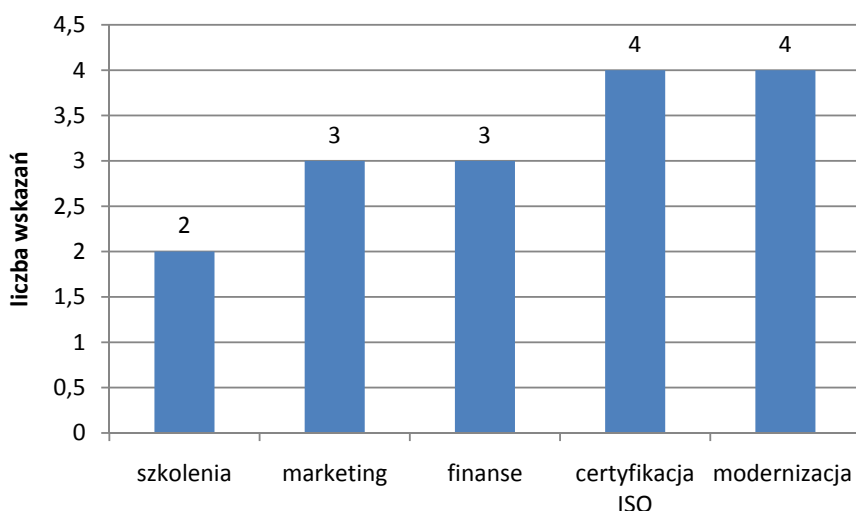
Źródło: opracowanie własne.

Pytane o bariery w nawiązaniu współpracy oraz w kontaktowaniu się z jednostkami naukowo-badawczymi przedsiębiorstwa wskazały trzy zasadnicze kwestie: brak doświadczenia we współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi (36%); niedostateczna informacja o ofercie jednostek naukowo-badawczych (34%) oraz bariery natury finansowej (np. brak funduszy na zlecenie badań, zakup licencji) (22%). O ile przełamanie bariery finansowej i informacyjnej wydaje się możliwe, o tyle bariera braku doświadczenia we współpracy może być trudna do usunięcia, gdyż wiąże się

z systemem wartości obowiązującym w danym przedsiębiorstwie (brak doświadczenia może wynikać z braku zaufania do tych jednostek lub z negatywnej oceny przydatności propagowanej przez nie wiedzy).

W odpowiedzi na pytanie o współpracę z jednostką zewnętrzną w zakresie działalności badawczo-rozwojowej 15% badanych przedsiębiorstw (48 firm) odpowiedziało pozytywnie. Niektóre przedsiębiorstwa współpracują jednocześnie z kilkoma podmiotami: 19 z nich współpracuje z uczelniami wyższymi, 2 z ośrodkami B+R, 15 z firmami konsultingowymi, a 28 z innymi podmiotami z branży.

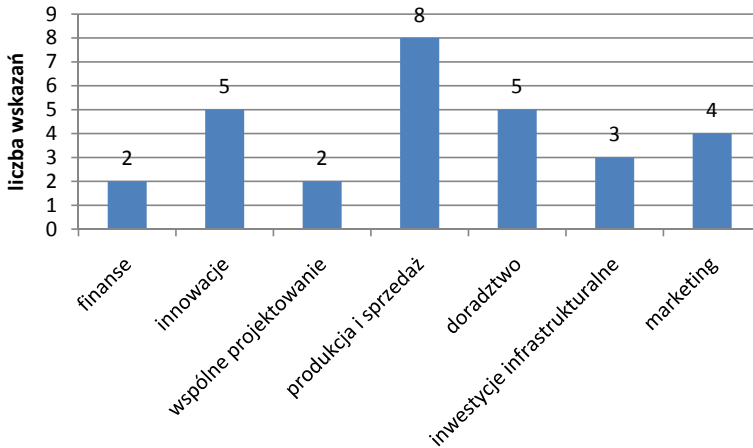
Wśród uczelni wyższych współtworzących aliansy wiedzy dominują uczelnie techniczne, które stanowią 72%, 11% uczelni posiada profil ekonomiczny, pozostałe 17% stanowią uczelnie o profilu ogólnym.



Rys. 3. Zakres współpracy z firmami konsultingowymi

Źródło: opracowanie własne.

Pytane o zakres współpracy z firmami konsultingowymi przedsiębiorstwa wskazały (rys. 3): modernizację (25%), certyfikację ISO (25%), marketing (19%), finanse (19%) oraz szkolenia (12%). Z kolei w zakresie współpracy z innymi podmiotami w branży struktura odpowiedzi kształtowała się jak na rysunku 4:

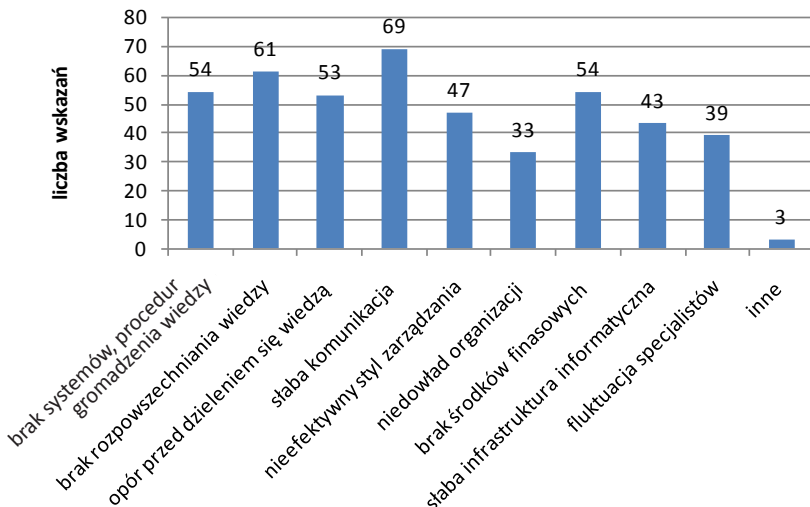


Rys. 4. Zakres współpracy z innymi podmiotami w branży

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej wskazań uzyskały produkcja i sprzedaż (28%), doradztwo (17%), innowacje (17%), marketing (14%), inwestycje infrastrukturalne (10%), wspólne projektowanie (7%) i finanse (7%).

Poziom zaangażowania badanych przedsiębiorstw w zarządzanie wiedzą można określić jako średni do niskiego: zaledwie około 3% badanych firm posiada systemowe rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą (rys. 5).



Rys. 5. Bariery w dzieleniu się wiedzą występujące w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Jako najczęstsze bariery w procesie dzielenia się wiedzą występujące w organizacji wskazywano: słabą komunikację (15%, 69 firm); gromadzenie wiedzy i jednocześnie brak jej rozpowszechniania (13%, 61 firm); brak systemów, procedur gromadzenia wiedzy (12%, 54 firmy); brak środków finansowych (12%, 54 firmy), opór przed dzieleniem się wiedzą (12%, 53 firmy) oraz nieefektywny styl zarządzania (10%, 47 firm). Na dalszych miejscach znalazły się: słaba infrastruktura informacyjna (9%, 43 firmy), fluktuacja specjalistów (8%, 39 firm), niedowład organizacji (7%, 33 firmy).

Należy zauważyć, że spośród najczęściej wskazywanych barier w dzieleniu się wiedzą trzy dotyczą tzw. miękkich czynników: komunikacji, osobowościowych uwarunkowań dzielenia się wiedzą oraz stylu zarządzania.

4. Zakończenie

Na podstawie z przedstawionych wyników badań można stwierdzić, że małopolskie przedsiębiorstwa korzystają w ograniczonym zakresie z formy współpracy, jaką są alianse wiedzy. Przyczynami takiego stanu rzeczy mogą być niski poziom procesu zarządzania wiedzą oraz wewnętrzne bariery w procesie dzielenia się wiedzą, a szczególnie: słaba komunikacja wewnętrzna, brak rozpowszechniania wiedzy i odpowiednich sposobów jej gromadzenia, nieodpowiedni styl zarządzania oraz niechęć do dzielenia się wiedzą.

Najczęściej przedsiębiorstwa podejmują współpracę z innymi podmiotami z branży, co należy oceniać pozytywnie, gdyż w rezultacie powinno się to przekładać na jej rozwój. Trzeba z tej perspektywy podkreślić, że przedmiotem współpracy oprócz produkcji i sprzedaży (28%) są: inwestycje infrastrukturalne (10%), doradztwo (17%), innowacje (17%) oraz wspólne projektowanie (7%). Trzy ostatnie formy są ściśle związane z pozyskiwaniem i przekazywaniem wiedzy.

Niepokoić powinien fakt, iż instytucje naukowe (uczelnie wyższe, placówki naukowe, jednostki badawczo-rozwojowe i centra transferu technologii) zostały bardzo nisko ocenione jako źródła wiedzy dla przedsiębiorstw. Przyczyn tego stanu należy szukać w niedostatecznej polityce informacyjnej tych instytucji, ale również pewnej nieufności sfery gospodarczej co do przydatności oferowanej przez nie wiedzy. Jak pokazują badania, przedsiębiorstwa przede wszystkim poszukują wiedzy możliwej do szybkiego zastosowania w praktyce – wiedzy technicznej; wśród kooperujących uczelni dominują uczelnie techniczne.

Przedstawione wyniki badań oraz wnioski pozwoliły na sformułowanie wskazań natury ogólnej:

- aby pobudzić kooperację w formie aliansów wiedzy, należy podnieść poziom zaawansowania w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie;

- jest to możliwe poprzez świadome budowanie efektywnej komunikacji wewnętrznej, która powinna być ukierunkowana na dzielenie się wiedzą;
- jednostki naukowo-badawcze powinny prowadzić otwartą politykę informacyjną dotyczącą ich działalności;
- rolę platformy komunikacyjnej mogą pełnić seminaria i konferencje, które są pozytywnie oceniane przez przedsiębiorstwa jako źródła wiedzy;
- aby przedsiębiorstwa były zdolne do efektywnego zarządzania wiedzą, muszą sięgać także po wiedzę „nietechniczną”, a ta jest tworzona i gromadzona w różnych typach uczelni wyższych;
- upowszechnianie postaw innowacyjnych stwarza szansę na lepszą współpracę różnych podmiotów.

Przedstawione w artykule kwestie dotyczące tworzenia i wykorzystywania alianów wiedzy nie zostały wyczerpane, co więcej – wymagają dalszych badań. Trzeba jednak podkreślić, że przedsiębiorstwa są w ograniczonym zakresie świadome potrzeby zawierania takich alianów.

Bibliografia

1. Koziół L., *System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1(12).
2. Dominik W., *O innowacyjności – Innowacje jako przedmiot obrotu gospodarczego*. W: *Określenie istoty pojęć: innowacji i innowacyjności, ze wskazaniem aktualnych uwarunkowań i odniesień do polityki proinnowacyjnej – podejście interdyscyplinarne* [online, dostęp 20.11.2011]. Dostępny w Internecie: <http://www.kig.pl/assets/upload/Opracowania%20i%20analizy%20Innowacyjnosc.pdf>.
3. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005. ISBN 83-01-14213-8.
4. Mikos A., *Importance of University-level Educational Facilities in Developing Innovative Attitudes*, „The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection”, Works on Management, 2011, iss. 1, vol. 17.
5. Dolińska M., *Zarządzanie wiedzą, uczenie się w procesach innowacji* [online, dostęp 20.11.2011]. Dostępny w Internecie: http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/218.pdf.
6. Kline S.J., Rosenberg N., *An Overview of Innovation*. W: R. Landau, N. Rosenberg (red.), *The Positive Sum Strategy*, The National Academies Press, Washington 1986.
7. Rothwell R., Zegveld W., *Reindustrialization and Technology*, Longman, London 1985.
8. Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
9. Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V., Altman E.J., *Przez innowacje do wzrostu. Jak wprowadzić innowację przelomową*, przeł. G. Łuczkiwicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7526-708-2.
10. Golińska-Pieszyska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009. ISBN 978-83-7383-348-7.
11. Pomykałski A., *Model otwartej innowacji a zarządzanie sieciami organizacyjnymi*. W: *Strategie sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2011, nr 4/3, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot. ISSN 1732-1565.

12. Dyer J.H., Kale P., Sing H., *How to Make Strategic Alliance Work*, „MIT Sloan Management Review” 2001, vol. 42, no. 4.
13. Rymarczyk J., *Internalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004. ISBN 83-208-1508-8.
14. Kraciuk J., *Alianse strategiczne jako sposób konsolidacji przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW, nr 28, Warszawa 2005.
15. Morrison M., Mezentseff L., *Learning Alliances – a New Dimension of Strategic Alliances*, „Management Decision” 1997, no. 35/5.

Knowledge alliances in the innovation process

S u m m a r y: The aim of the article is to present a specific form of acquiring external knowledge by enterprises in the innovation process, based on creation of so called ‘knowledge alliances’. The author outlines theoretical aspects of knowledge alliances as well as study results illustrating the use of this form of knowledge acquisition and the effects of its application in enterprises from Tarnów and Małopolska regions.

It should be stressed out that few enterprises are able to create innovations without support of external entities (scientific services sector, technical services sector, industry support institutions). Moreover, it is the use of such external links that optimizes costs of the innovation process. Externally acquired knowledge is often the core (or its complement) of the company’s internal innovation process. ‘Opening’ of the innovation process makes it possible for enterprises to take action enabling them to benefit from the use of external knowledge and technology resources, without the need to own them. As far as open innovation concept is concerned, strategic alliance, sometimes called knowledge alliance, seems to be particularly useful in the process of knowledge acquisition. It is based on use of each other’s resources in collective learning and transfer of information and knowledge as part of innovation processes.

According to the presented research results, Małopolska-based enterprises use the idea of knowledge alliances to a limited extent. The reasons for this situation may include: low level of the knowledge management process as well as internal barriers in the knowledge sharing process.

K e y w o r d s: knowledge alliances, open innovations, innovation process, knowledge, learning process, study results

RENATA ŻABA-NIERODA*

Negocjacje jako funkcja menedżerska w innowacyjnym przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: negocjacje, przewaga konkurencyjna, konkurencyjność, przedsiębiorstwo, strategie negocjacyjne, BATNA

Streszczenie: W artykule omówiono problematykę dotyczącą negocjacji jako funkcji menedżerskiej. Problemy związane z tym pojęciem nie były do tej pory impulsem do znaczących rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych w naukach o organizacji i zarządzaniu czy socjologii i psychologii. W tym wypadku skupiono się na teoretycznych aspektach znaczenia negocjacji w strategicznych procesach zarządzania przedsiębiorstwem, przedstawiając pozytywne elementy związane z prezentacją negocjacji w ujęciu procesowym. Określono zasady stosowania wybranych strategii negocjacyjnych w tak ważnym dla przedsiębiorstwa obszarze, jakim są negocjacje. Podkreślono, że negocjacje mogą stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku. Choć wynik jednostkowych negocjacji może w niewielkim stopniu oddziaływać na ogólną sytuację firmy, to niezliczone procesy negocjacyjne, które zachodzą w typowym przedsiębiorstwie, wywierają ogromny wpływ na kształt jego strategii i osiągnięte rezultaty. Zaleca się zatem przejście od sytuacyjnego do instytucjonalnego sposobu traktowania negocjacji.

1. Uwagi wstępne

Działalność menedżerów obejmuje negocjowanie wzajemnych stanowisk i zależności, zawieranie sojuszy i kontraktów. Liczą się słabe i mocne strony, wielkość i małość podejmowanych decyzji, jakość i sumienność, rozsądne i mądre inicjowanie działań, niezależne dokonywanie wyborów zamiast ślepego słuchania poleceń.

Każdy z nas ma ze słowem „negocjacje” wiele skojarzeń, które tworzą nieopowtarzalną i nieujawnioną, tzw. prywatną, ukrytą teorię negocjacji, odzwierciedlającą

* dr Renata Żaba-Nieroda – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 527, e-mail: zabar@mwse.edu.pl.

indywidualny pogląd na tę kwestię. Negocjacje to nie tylko rozmowy biznesmenów, prawników, dyplomatów, handlowców czy sprzedawców samochodów. Negocjacje to część codziennego życia. Dzięki nim jesteśmy w stanie zdobyć to, czego pragniemy, wyrazić i zaspokoić swoje potrzeby. Negocjujemy od chwili narodzin, kiedy wydajemy pierwszy krzyk, choć może nie wiemy, że wymieniamy wówczas argumenty z otoczeniem. Z wiekiem nasze metody negocjacyjne nabierają rozmachu i finezji.

Trudno znaleźć w polskiej literaturze naukowej szerokie i wyczerpujące omówienia problematyki dotyczącej negocjacji jako funkcji menedżerskiej. Problemy związane z tym pojęciem nie były do tej pory impulsem do znaczących rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych w naukach o organizacji i zarządzaniu czy socjologii i psychologii. W artykule skupiono się na teoretycznych aspektach znaczenia negocjacji w strategicznych procesach zarządzania przedsiębiorstwem. Jego celem jest przedstawienie charakterystyki negocjacji w dziedzinie zarządzania jako jednego z istotnych procesów w firmie.

2. Negocjacje jako element przewagi konkurencyjnej

Termin ‘negocjacje’ ma swój łaciński źródłosłów i pochodzi od słowa *negotium* (interes, zobowiązanie, trudna sprawa), czerpie także swe korzenie ze słowa *negotia-tio* (handlowanie, prowadzenie interesów). Negocjacje to proces, w którym spotykają się dwie jednostki (lub więcej) w celu przeprowadzenia dyskusji i rozwiązania problemu, gdy istnieje sprzeczność interesów, lub dokonania pewnych ustaleń. Negocjacje to psychologiczna gra: każdy ruch podczas partii gry w negocjacje wywołuje określony ruch przeciwnika.

Efektywne relacje międzyludzkie i kontakty z klientami stanowią jeden z kluczowych czynników sprawnego działania przedsiębiorstwa. Umiejętność zarządzania relacjami międzyludzkimi i biznesowymi to ważny element kompetencji menedżera. Znajomość technik negocjacji jest niezbędna podczas spotkań z klientami i kontrahentami, a umiejętność rozwiązywania konfliktów między pracownikami daje gwarancję efektywnego działania firmy.

Negocjacje możemy określić jako rozwiązywanie konfliktu zaistniałego pomiędzy dwoma lub większą liczbą partnerów, podczas którego przeciwne strony tak modyfikują swoje potrzeby, by dojść do możliwego do zaakceptowania porozumienia. Aby mogło dojść do negocjacji, powinny wystąpić równocześnie trzy czynniki: strony są wzajemnie zależne od siebie; interesy stron są częściowo wspólne, a częściowo sprzeczne; porozumienie wypracowane w ramach negocjacji może zapewnić większą korzyść niż działanie bez porozumienia. Negocjacje w ujęciu różnych autorów przedstawia tablica 1.

Tablica 1

Termin 'negocjacje' w ujęciu różnych autorów

Definicja	Autor
Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona jesteście związani pewnymi interesami, z których jedno są wspólne, a inne przeciwstawne.	R. Fisher, W. Ury i B. Patton
Negocjacje to proces, w którym próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby.	R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders i J. Minton
Negocjacje to proces przechodzenia dwóch ludzi od punktu, w którym dzieli ich problem lub konflikt, do punktu, w którym osiągają rozwiązanie lub porozumienie. To proces składania ofert i kontrofert, ustępstw i kompromisów, dzięki którym strony osiągają punkt, uznany przez nich za najlepszy, jaki można osiągnąć. Proces ten jest sercem negocjacji, nie można go jednak zrozumieć ani prowadzić z sukcesem bez wiedzy na temat tego, jak inne czynniki wpływają na proces.	R.J. Lewicki i J.A. Litterer
Negocjacje to przemyślana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności.	R.E. Walton i R.B. McKersie
Negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie.	A. Fowler
Negocjacje to dyskusja między dwiema lub więcej stronami, których deklarowanym celem jest likwidacja różnicy interesów, aby w ten sposób uciec z sytuacji konfliktu społecznego. Stronami (zwanymi również spierającymi się) mogą być jednostki, grupy, organizacje lub jednostki polityczne takie jak narody. Różnica interesów oznacza, że strony mają niezgodne preferencje wyboru pomiędzy możliwymi rozwiązaniami.	D.G. Pruitt i P.J. Carnevale
Negocjacje to proces, w którym przeciwstawne stanowiska są łączone we wspólną decyzję.	W.I. Zartman i M. Berman
Negocjacje to sekwencja posunięć, dzięki którym strony osiągają możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów, przy czym muszą one mieć świadomość częściowej wspólnoty interesów, bez czego nie byłyby w stanie podjąć rozmów. Sekwencja posunięć to wymiana słów, wypowiedzi przy negocjacyjnym stole.	Z. Nęcki

Źródło: 1, s. 28; 2, s. 15; 3, s. 44; 4, s. 3; 5, s. 12; 6, s. 2; 7, s. 5; 8, s. 18; 9, s. 12.

Jak wynika z tablicy 1, negocjacje oznaczają dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre przynajmniej interesy

zaangażowanych stron są konfliktowe. W każdych negocjacjach uczestniczące strony mają wspólne, jak i sprzeczne interesy, gdyż bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym. W negocjacjach co najmniej dwie strony łączą się z sobą w pewien rodzaj dobrowolnego związku. Negocjacje bywają nazywane sztuką prowadzenia rozmów i polemik między stronami. Eksperti w dziedzinie negocjacji wymieniają niezbędne warunki, które negocjacje muszą spełniać. Należą do nich:

- obustronna gotowość do zawarcia kontraktu,
- obszar kontraktu i obszar wspólnych interesów,
- różne warianty rozwiązań problemów spornych,
- usprawnienia decyzyjne stron,
- zdolność kształtowania przebiegu i wyniku dyskusji,
- gotowość do pewnych ustępstw.

Koherentność złożonych zasad negocjacji, a przede wszystkim prawidłowe ich rozumienie, może mieć istotny wpływ na sprawność zarządzania przedsiębiorstwem i kształtowanie pozytywnych relacji z klientami. Negocjacje są jednym z obszarów działalności firmy wymagających wielu zmian w odpowiedzi na wyzwania stawiane menedżerom przez warunki ich funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, przy dynamicznie rozwijającej się technologii informacyjnej (10, s. 32).

W wielu firmach każde negocjacje traktuje się osobno. Przedsiębiorstwa, które podchodzą do negocjacji w sposób bardziej systematyczny i skoordynowany, osiągają lepsze wyniki i budują silniejsze relacje z partnerami (11, s. 51). Przedsiębiorstwa funkcjonują w skomplikowanej sieci relacji, powiązań, które tworzą się w toku wzajemnych negocjacji. Trudno sobie wyobrazić projekt biznesowy, który obywałby się bez negocjacji. Powszechnie uważa się, że wynik jednostkowych negocjacji może w niewielkim stopniu oddziaływać na ogólną sytuację przedsiębiorstwa. To liczne procesy negocjacyjne, które zachodzą w organizacji, wywierają wpływ na kształt strategii i osiągnane rezultaty rynkowe.

W firmach rzadko postrzega się aktywność negocjacyjną jako pewną całość. Zwykle przyjmuje się sytuacyjny punkt widzenia i traktuje każdy proces negocjacji jako osobny przypadek, w ramach którego realizuje się odrębne cele, stosuje odmienną taktykę postępowania oraz inaczej ocenia się wyniki. Takie podejście może przynieść dobre rezultaty w konkretnych sytuacjach, ale okazuje się niewłaściwe, jeżeli analizujemy je z perspektywy strategicznej. Wynegocjowanie korzystnych warunków pojedynczego kontraktu może bowiem pogorszyć długofalowe stosunki z dostawcą, a pozytywna odpowiedź na nietypowe zapotrzebowanie klienta jest w stanie podważyć strategię marketingową firmy.

Przedsiębiorstwa podchodzą do negocjacji w cząstkowy sposób. Każda sytuacja negocjacyjna jest zwykle sama w sobie bardzo skomplikowana. Negocjator musi zapanować nad kompilacją czynników i zagadnień związanych z przedmiotem transakcji. Doprowadzenie do ekwiwalentnej wymiany ustępstw jest tak trudne, że postulat myślenia o systematycznym podejściu do negocjacji wydaje się zadaniem niewyko-

nalnym. Im większe znaczenie w biznesie zyskują porozumienia, spółki i alianse, tym bardziej rośnie potrzeba traktowania negocjacji jako kompetencji firmy.

Zarządzający przedsiębiorstwami zaczynają postrzegać proces prowadzenia negocjacji w odmienny sposób. Zdobywanie umiejętności w dziedzinie negocjacji nie polega na tworzeniu sztywnych, jednolitych reguł postępowania we wszystkich przypadkach. W to miejsce powinna wkraczać koordynacja zarządzania negocjacjami. Jeżeli menedżerowie zrezygnują z sytuacyjnego podejścia do negocjacji, okaże się, że można nimi zarządzać w skali całego przedsiębiorstwa (12, s. 54). Menedżerowie firm, którym udało się uczynić z negocjacji swoją kompetencję, osiągnęli to poprzez wprowadzenie czterech zasadniczych zmian w praktyce i sposobie postrzegania procesów negocjacyjnych (11, s. 54):

- budowę kompleksowej infrastruktury negocjacyjnej, służącej zapewnieniu zgodności pomiędzy priorytetami poszczególnych negocjatorów a celami całej firmy;
- rozszerzenie zakresu mierników oceny negocjacji poza standardowe porównywanie kosztu i ceny;
- doprowadzenie do rozróżnienia pomiędzy jednorazową transakcją a długofalowymi relacjami z partnerami;
- umożliwienie negocjatorom zrywania pertraktacji, jeśli transakcja będąca ich przedmiotem nie służyła najlepiej interesowi całej firmy.

Negocjacje stanowią jedną z tych nielicznych funkcji współczesnego przedsiębiorstwa, które oparły się trendowi do standaryzacji procesów. Przebudowując procesy: obsługi klienta, produkcji, badań i rozwoju, pozwolono, aby negocjacje pozostały całkowicie w rękach negocjatorów. Każdy pojedynczy proces negocjacji uważa się za odrębny przypadek, a jego wynik zależy wyłącznie od indywidualnych umiejętności, taktyki i doświadczenia negocjatora. W rzeczywistości negocjacje można koordynować i wspierać tak jak każdą funkcję menedżerską.

3. Tworzenie infrastruktury negocjacyjnej

W przedsiębiorstwach konieczne jest wprowadzanie udoskonalonego programu szkolenia w zakresie negocjacji, opartego na ćwiczeniu umiejętności negocjacyjnych w sytuacjach rzeczywistych. Formułowanie założeń negocjacji powinno być powiązane ze wstępną analizą finansową każdego przypadku. Współpracując z konkretnym zespołem negocjacyjnym, analitycy finansowi powinni sporządzać listę interesów przedsiębiorstwa towarzyszących każdej sprawie, hierarchizować je, rozpoznawać interesy partnera, opracowywać zestaw możliwych rozwiązań sytuacji oraz oceniać ewentualne warianty alternatywne przedsiębiorstwa i partnera biznesowego. Całość analizy powinna stanowić podstawę planu przyszłych negocjacji. Dla zespołów negocjacyjnych winien zostać przygotowany system wymiany informacji na temat najlepszych rozwiązań. Ćwiczenia te okazują się pomocne nie tylko w prowadzeniu

konkretnych pertraktacji, ale są też dowodem na to, że negocjacje można traktować jako proces ogólnofirmowy, który daje się oceniać i systematycznie modyfikować.

Istnieje wiele możliwości budowy infrastruktury negocjacyjnej, a jedną z nich jest tworzenie centralnej bazy danych. W każdym przypadku osoba negocjująca musi wypełnić kwestionariusz dotyczący stosowanych technik negocjacji, spodziewanych wyników i wniosków na przyszłość. Odpowiedzi wprowadzane są do bazy danych, z której mogą korzystać inni menedżerowie. Przygotowujący się do negocjacji mogą również wspomagać się zbiorową wiedzą kolegów z firmy. Bazę danych można ponadto wykorzystywać jako portal kontaktowy, dzięki któremu będziemy w stanie dotrzeć do bardziej doświadczonych kolegów. Baza ta może być wyposażona w funkcję zestawiania okresowych raportów dla zarządu, prezentujących obraną taktykę i rezultaty poszczególnych pertraktacji, co pozwala na weryfikację wiedzy o tym, które praktyki negocjacyjne są skuteczne.

Infrastrukturę negocjacyjną można budować także za pomocą mniej zaawansowanych technologicznie narzędzi. Każdy z negocjatorów przed przystąpieniem do negocjacji cen z dużym zleceniodawcą jest zobowiązany do skonsultowania propozycji cenowej z przynajmniej jeszcze jedną osobą. Menedżerowie pomagają sobie w przygotowaniach do negocjacji i dzielą się doświadczeniami zdobytymi w podobnych sytuacjach (11, s. 57).

Można też opracować zestaw formularzy negocjacyjnych dla wszystkich negocjatorów. Formularz taki będzie zawierać opis kroków, jakie należy podjąć w trakcie przygotowań do negocjacji i podczas ich prowadzenia, a także zobowiązywać negocjatorów do złożenia relacji z rozmów, aby ważne informacje zostały przekazane przełożonym. W formularzach znajduje się miejsce na opis stanowisk zajmowanych przez obie strony, analizę różnych opcji pojawiających się w toku negocjacji oraz przedstawienie listy kryteriów oceny prowadzonych rozmów.

Zaprezentowane rozwiązania prowadzą do powstania ogólnej infrastruktury wspomagającej procesy negocjacyjne. W rezultacie poprawiają się wyniki konkretnych pertraktacji, ożywia się współpraca i kreatywność negocjacyjna przedsiębiorstwa, wzrasta indywidualna odpowiedzialność negocjatorów. Zostaje również zmienione przekonanie, że każdy proces negocjacyjny jest niepowtarzalny i odporny na próby koordynacji i kontroli.

Niezbędnym warunkiem praktycznego wykorzystania możliwości firmy w obszarze negocjacji jest rozwijanie potencjału negocjacyjnego jej reprezentantów, obejmującego trzy składniki (13, s. 35):

- wiedzę z zakresu poszczególnych dyscyplin i zagadnień ekonomicznych oraz dziedzin wspomagających;
- zdolności i umiejętności dotyczące rozwiązywania problemów, komunikowania się i wpływania na zachowania innych;
- cechy osobowości przydatne w prowadzeniu negocjacji, jak np. empatia, asertywność, kreatywność.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa to najczęściej: dostarczanie negocjatorom informacji, wyciąganie wniosków z doświadczeń, opracowywanie schematów kategoryzacji lub hierarchizacji sytuacji negocjacyjnych, aby ułatwić wybór odpowiedniej strategii rozmów, a także wdrażanie systemów kontroli i oceny przebiegu negocjacji.

4. Mierniki sukcesu w negocjacjach

Sposób mierzenia sukcesu ma zasadniczy wpływ na działania negocjatora. W przedsiębiorstwach brakuje systemu narzędzi do pomiaru stopnia realizacji celów negocjacyjnych. Większość mierników oceny dotyczy wynegocjowanej ceny. Kwantyfikowalne ceny są podstawą ustalania celów budżetowych oraz wynagradzania negocjatorów. Wykorzystywanie tylko mierników finansowych skłania negocjatorów do koncentrowania się na kosztach. W działach zakupów cele budżetowe ustala się, opierając się na niskich cenach zakupu, podstawą oceny jest zaś realizacja celów. Kierownicy działów zalecają kupującym uzyskiwanie od dostawców najlepszych możliwych warunków zakupu, a każdą transakcję analizują za pomocą miernika cenowego. Kupujący, których ocena zależy od uzyskanych cen, traktują negocjacje jako grę o sumie zerowej. Nawet jeśli przedsiębiorstwo nalega na stosowanie w relacjach z dostawcami podejścia wygrany–wygrany, kupujący wiedzą, że ich przełożeni będą zadowoleni, jeśli zdobędą wysoki rabat. Koncentrowanie się na dyskontach wywołuje efekt uboczny polegający na ignorowaniu możliwości wprowadzania innowacji do warunków współpracy. Takie nastawienie może uniemożliwić przeprowadzenie strategicznych zmian w firmie, zmierzających do budowania silniejszych więzi z dostawcami, może też negatywnie wpływać na rozwiązywanie problemów.

Kompleksowe podejście do kwestii pomiaru efektów negocjacji przedstawia uzupełniony zestaw mierników (11, s. 58):

- Relacje (Czy przebieg negocjacji służy budowie stosunków między uczestnikami rozmów, które będą sprzyjać ich efektywnej współpracy?);
- Komunikacja (Czy negocjacje przyczyniają się do powstania warunków, w których obie strony mogą podejmować konstruktywne rozmowy mające na celu rozwiązywanie problemów?);
- Interesy (Czy osiągnięte porozumienie realizuje interesy firmy i jej partnera oraz przynajmniej w niewielkim stopniu interesy innych zaangażowanych stron?);
- Opcje (Czy w trakcie negocjacji poszukiwano innowacyjnych i efektywnych rozwiązań, które mogłyby przynieść obopólne korzyści?);
- Akceptacja (Czy po przedyskutowaniu różnych wariantów zastosowano obiektywne kryteria oceny i wybrano te spośród nich, które mogły być uznane za odpowiednie i akceptowalne dla obu stron?);

- BATNA¹ (Czy proponowana transakcja została oceniona z punktu widzenia najlepszego wariantu alternatywnego i firma jest pewna, że zawarte porozumienie służy jej interesom lepiej niż on?);
- Zobowiązania (Czy w toku negocjacji wypracowano zestaw wzajemnych zobowiązań, które są dla obu stron zrozumiałe i z których mogą się one wywiązać?).

Przedstawione kryteria służą jako standardy oceny prowadzonych negocjacji, stanowią także podstawę przygotowań do rozmów. Aby uzyskać wysoką ocenę, negocjatorzy muszą dowieść, że potrafili stworzyć klimat do otwartej komunikacji, przedyskutowali warianty porozumienia, zastosowali obiektywne kryteria wyboru jednego z nich oraz doprowadzili do umowy, która dobrze służy interesowi nie tylko firmy, ale i jej partnerów negocjacyjnych.

Mierniki mają miękki charakter i trudno je kwantyfikować, lecz ich elastyczność zmusza negocjatorów do pełniejszego i bardziej kreatywnego traktowania negocjacji na etapie wstępnego ustalania strategii rozmów i w czasie samych pertraktacji. W sytuacji, gdy negocjacje stają się skomplikowane lub trudne, negocjatorzy nie mogą po prostu wycofać się i zaproponować ustępstwa. Muszą brać pod uwagę wiele uwarunkowań, a tym samym są w stanie dostrzec więcej opcji i utrzymać szerszą perspektywę rozmów.

Mierniki oceny należy powiązać z odpowiednim systemem zachęt faktycznie wpływających na zachowanie negocjatorów. Aby wymusić bardziej kreatywne, pełniejsze podejście do negocjacji, wiele przedsiębiorstw rozbudowuje zestawy kryteriów, na których podstawie przyznawane są premie i prowizje. W działach zaopatrzenia starania idą w kierunku wiązania zachęt nie z wysokością uzyskiwanych rabatów, ale z całkowitymi kosztami korzystania z produktów, co oznacza branie pod uwagę m.in. operacyjnej efektywności współpracy z dostawcą, liczby braków w partiach towaru, a nawet udziału dostawcy w tworzeniu innowacji w produktach. W działach sprzedaży szuka się sposobów uzależniania wynagrodzenia przedstawicieli handlowych od takich efektów, jak: trwałość relacji z klientami, powstawanie innowacji będących wynikiem współpracy, ocena wzajemnych relacji, liczba transakcji z klientem powiązanych z transakcją wyjściową.

Bodźce motywacyjne mogą mieć charakter niefinansowy – np. przedsiębiorstwa organizują programy gromadzenia wiedzy lub dzielenia się nią. Chcąc zachęcić pracowników do uczestnictwa w tych programach, każdemu, kto cokolwiek wnosi do banku wiedzy lub z niego korzysta, oferuje się szansę zdobycia różnych nagród. Tego

¹ Roger Fisher i William Ury wprowadzili do leksykonów negocjacji termin BATNA, który stanowi akronim angielskiego określenia *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, czyli „najlepszy wariant alternatywny wobec negocjowanej umowy”. Wskazywali oni, że wyniki negocjacji można znacznie poprawić, identyfikując najlepszy wariant alternatywny w stosunku do danej transakcji, a następnie uważnie oceniając negocjowane porozumienie w porównaniu z tym wariantem. Jeśli transakcja wydaje się korzystniejszą opcją, należy dążyć do podpisania umowy, gdy zaś lepszy jest wariant alternatywny, trzeba odejść od stołu (1, s. 21).

typu zabiegi świadczą o znaczeniu, jakie zarząd firmy przywiązuje do rozwoju inicjatywy, a w dłuższym okresie przyczyniają się do budowy kultury organizacyjnej, w której dzielenie się wiedzą jest powszechnie obowiązującą normą. Przedsiębiorstwa mogą także zastanawiać się nad nagrodami dla osób, których codzienne negocjacje powodują powstawanie nowych idei bądź w inny sposób przyczyniają się do tworzenia dodatkowej wartości.

5. Strategie wykorzystywane w negocjacjach

Negocjacje to imadło między kooperacją a konfliktem, to metoda osiągnięcia porozumienia, na którą składają się elementy współpracy i rywalizacji. Jeśli nie mamy władzy do wymuszenia pożądanego rezultatu lub zachowania, musimy uciekać się do negocjacji, aby wpłynąć na rezultaty bądź zachowania. Zgadzamy się na negocjacje, ponieważ wierzymy, że jest to dla nas korzystne. Większość pozycji literaturowych dotyczących negocjacji jednoznacznie promuje model wygrany–wygrany, który opiera się na kooperacji i wspólnym poszukiwaniu rozwiązań. Zawężenie wyboru strategii do tylko jednego rodzaju jest błędem (14, s. 126). Doświadczeni negocjatorzy wybierają strategię, która jest adekwatna do sytuacji i zachowań drugiej strony. Dwa skrajne rodzaje strategii, które mogą być wykorzystane, to strategia:

- podziału (gra o sumie zerowej; negocjacje dystrybucyjne, gdzie strony rywalizują o podział korzyści wynikających z negocjowanego układu; to strategia konfliktu: istnieją zasoby, o które strony negocjują i którymi pragną się podzielić, a korzyść jednego gracza oznacza stratę drugiego);
- kooperacji, wspólnego poszukiwania rozwiązań (negocjacje integracyjne: strony współpracują w celu osiągnięcia maksymalnych korzyści poprzez uwzględnienie interesów obu stron).

Strategia podziału opiera się na relatywnej sile i przewadze. Im silniejsza jest jedna strona, tym większą część puli do podziału jest ona w stanie wziąć dla siebie. Klasyczne przykłady negocjacji o sumie zerowej dotyczą rynku dóbr powszechnych: sprzedaży domu, samochodu, w której nabywca i sprzedawca nie znają się i negocjują wyłącznie ceny. W negocjacjach o sumie zerowej konkuruje się, aby zdobyć korzyści dla siebie i odebrać je drugiej stronie. Współpraca i wyjawianie informacji może osłabić naszą pozycję. W negocjacjach o sumie zerowej liczy się tylko cena. Więcej dla jednej strony oznacza mniej dla drugiej. Sprzedawca i nabywca konkurują, by dokonać jak najlepszej dla siebie transakcji, a granice porozumienia wytyczają jednorazowe cele. Dynamikę tych negocjacji obrazuje określenie „przeciąganie liny”. Celem każdego z negocjatorów jest maksymalne przeciągnięcie wyniku rozmowy w stronę ceny granicznej przeciwnika lub poza tę cenę. Strony konkurują, aby osiągnąć maksimum wartości ze strefy możliwego porozumienia, nie liczą się tutaj relacje i reputacja. Negocjatorzy nie są skłonni do wymiany korzyści

z transakcji na wartość związaną z budowaniem relacji. Aby osiągnąć sukces w negocjacjach o sumie zerowej, należy:

- wykorzystać siłę „zakotwiczenia”: pierwsza oferta może być psychologiczną kotwicą, określającą granice porozumienia, wyniki zaś są często uzależnione od pierwszej oferty;
- nie ujawniać istotnych informacji na temat sytuacji: dlaczego chcemy zawrzeć transakcję, jakie korzyści osiągnąć, jakie są ograniczenia i które możliwości opcji preferujemy; nie należy również podawać swojej BATNA i ceny granicznej;
- dowiedzieć się tak dużo, jak to tylko jest możliwe, na temat sytuacji i preferencji drugiej strony: dlaczego chce zawrzeć transakcję, jakie korzyści osiągnąć, jakie są jej ograniczenia i jakie ma preferencje co do porozumienia;
- wykorzystać to, co wiemy po przedstawieniu pierwszej oferty lub żądania.

Strategia kooperacji jest grą, w której korzyści odnoszą dwie strony; jest to gra o sumie zmiennej, budowana na zaufaniu i przepływie informacji, opierająca się na założeniu, że istnieje możliwość zwiększenia zasobów do podziału. Przykładem są negocjacje właściciela przedsiębiorstwa z pracownikami, którzy są zainteresowani nie tylko płacą, lecz również warunkami pracy, stabilnością zatrudnienia, dodatkowymi świadczeniami itp. Pracodawca jest zainteresowany nie tylko wysokością płacy, ale także wydajnością pracy, absencją, liczbą defektów itd. Z uwagi na wielowymiarowość relacji istnieje możliwość wymiany ustępstw, które zwiększą pulę do podziału. Występuje wiele sytuacji sprzyjających negocjacjom integracyjnym, takich jak: budowanie długoterminowych relacji oraz rozwijanie innych form współpracy, prowadzenie dalszych rozmów po uzgodnieniu finansowych warunków kontraktu czy współpraca między partnerami, którzy wysoko cenią wzajemne relacje. Zadaniem negocjatora jest wykreowanie jak największej wartości dla siebie i drugiej strony. Zdarza się tak, że interesy obu stron nie są wobec siebie konkurencyjne. Zadaniem negocjujących stron jest wówczas osiągnięcie porozumienia, które łączy wspólne interesy tak efektywnie, jak to tylko możliwe. Zgoda na ustępstwo w czymś, co ceni sobie druga strona, nie oznacza rezygnacji z własnych korzyści. Umiejętność jednej strony do wysuwania żądań lub zdobywania tego, czego potrzebuje, nie umniejsza zdolności drugiej strony do wysuwania swoich żądań bądź zdobywania równie wielu przywilejów. Kooperacja i ujawnianie informacji sprawiają, że negocjacje stają się efektywne, przy czym zwykle negocjowanych jest wiele aspektów. Daje to możliwość łączenia kreatywności w cały proces, a relacje między negocjatorami są ważne. Uczestnicząc w negocjacjach tego typu, należy dostarczyć informacji dotyczących sytuacji i dowiedzieć się jak najwięcej na temat drugiej strony.

Konieczność podziału korzyści wynikających z porozumienia sprawia, że konflikt jest nieuniknionym aspektem także tych negocjacji, które charakteryzuje duży stopień współpracy między stronami. Użycie emocji, gniewu, wypaczonej informacji lub podstępnych taktyk to sposoby zwiększania relatywnej przewagi i siły. Irracjonalizm i emocje często pomagają w targowaniu się w ramach strategii podziału, hamują

natomiast wspólne rozwiązywanie problemów. Irracjonalne argumenty i oznaki irytacji mogą wzmocnić pozycję przetargową danej strony. Wybierając strategię, należy się skoncentrować na dwóch wymiarach: wyniku (co można wygrać lub przegrać) i relacjach z drugą stroną (jak ważne są te relacje i w jakim stopniu wynik negocjacji może je zmienić). Większość negocjacji nie jest ani czystą odmianą negocjacji o sumie zerowej, ani sytuacji typu wygrana–wygrana, lecz przeplata elementy współpracy i konfliktu. Dylemat negocjatora polega zatem na podejmowaniu trudnych wyborów i utrzymaniu równowagi między strategią konkurencyjną (utrudniającą współpracę i kreowanie wartości) a strategią współpracy (utrudniającą rywalizację i skuteczne żądania należnej nam wartości). Wiedza na temat tego, czy rywalizować, gdy interesy są sprzeczne (żądać więcej zamiast mniej), lub tworzyć wartość poprzez wymianę informacji, która prowadzi do wzajemnie korzystnego porozumienia, jest sednem sztuki negocjacji.

6. Pojedyncza transakcja a długofalowe relacje z klientami

Mylenie transakcji z relacjami to powszechny błąd popełniany przez negocjatorów, którzy z jednej strony obawiają się, że jeśli będą mocno naciskać na zawarcie najkorzystniejszej umowy, mogą zaszkodzić przyszłym transakcjom z tym partnerem, z drugiej zaś strony niepokoją się, że jeśli za dużo uwagi poświęcą budowaniu dobrych stosunków, to skończy się to pójściem na ustępstwa i zawieraniem niekorzystnych transakcji. Takie interpretowanie pojęć jest jednocześnie niebezpieczne, sprawia bowiem, że negocjator staje się podatny na manipulacje. Źródło problemu tkwi w przekonaniu, że pojedyncze transakcje i długofalowe relacje leżą po przeciwnych stronach szali i w trosce o jedno trzeba poświęcić drugie. Chociaż transakcje i relacje są z sobą powiązane, to ich ruch w górę lub w dół jest z reguły równoczesny. Dobre stosunki wzajemne tworzą zaufanie, które umożliwia wymianę informacji, co z kolei prowadzi do zawierania wartościowych i kreatywnych transakcji oraz zwiększa szanse na kontynuowanie współpracy w przyszłości. Jednocześnie, gdy zawarta transakcja jest mało atrakcyjna dla jednej lub obu stron, jest możliwe, że zaczną one poświęcać wzajemnej współpracy mniej czasu i wysiłku niż dotąd, będą ostrożniejsze w przekazywaniu sobie informacji, ich relacje staną się napięte. W rezultacie zmniejszą się szanse szukania rozwiązań korzystniejszych dla partnerów.

Aby móc budować silne podstawy długofalowej współpracy i negocjować udane transakcje, należy zrezygnować z przyzwyczajień uzyskiwania czegoś kosztem drugiej strony i zacząć traktować obie kwestie oddzielnie. Obaj negocjatorzy powinni dojść do przekonania, że problemów z długofalowymi relacjami nie można rozwiązać drogą ustępstw w pojedynczych transakcjach, a komplikacji w transakcjach nie wolno traktować jako sprawdzianu jakości relacji. Oddzielając od siebie jednostkowe transakcje i długotrwałe stosunki, przedsiębiorstwa mogą uruchomić pozytywny ciąg zdarzeń. Posiadanie silnych relacji z partnerem pomaga w pokonywaniu trudności

w przebiegu pojedynczych transakcji, a wartość będąca wynikiem korzystnego dla obu stron porozumienia wzmacnia wzajemne powiązania i sprzyja ich rozwijaniu.

Strategie negocjacyjne, polegające na traktowaniu wartości uzyskanych w toku jednej transakcji jako swoistej monety przetargowej w długofalowych relacjach z partnerem, już w samym założeniu zawierają istotny błąd. Negocjatorzy uważają, że ich sukces zależy od umiejętności finalizowania transakcji. Gdy negocjacje zostają zerwane, traktują to jako porażkę własną i reprezentowanych przez siebie firm. Zanim negocjatorzy rozpoczęli rokowania, ich firmy zainwestowały sporo czasu i środków w przygotowanie rozmów: przeanalizowały swoje potrzeby, oceniły potencjalnych dostawców lub partnerów, stworzyły i zweryfikowały listę podmiotów branych pod uwagę przy zawieraniu transakcji, wyłoniły finałowego uczestnika rozmów i opracowały strategię pertraktacji. Negocjatorom wydaje się, że brak porozumienia oznacza zmarnowanie tych wszystkich wysiłków. Gdy negocjacje się rozpoczną, powrót do fazy projektowania transakcji staje się dla nich równoznaczny z porażką. Ten sposób myślenia ogranicza inwencję negocjatorów w szukaniu możliwych dróg porozumienia. Pograżają się oni w ciąg ustępstw, umożliwiając drugiej stronie dyktowanie warunków transakcji.

Uwzględnianie BATNA zmienia reguły prowadzenia negocjacji. Negocjatorzy przestają uważać się za architektów porozumienia, a wchodzi w rolę osoby dokonującej właściwego wyboru. Brak porozumienia nie jest przez nich oceniany jako porażka. Jeśli odrzucają możliwość zawarcia transakcji, ponieważ jej warunki są mniej korzystne niż BATNA, ich wybór oznacza sukces. Negocjatorzy powinni zawsze myśleć w kategoriach wariantów alternatywnych, zanim jeszcze przystąpią do rozmów. Identyfikując na samym początku procesu negocjacyjnego BATNA, przedsiębiorstwa ustalają cel, do którego porównywane jest każde rozważane porozumienie. Nie muszą polegać wyłącznie na własnej, subiektywnej ocenie, czy proponowany układ jest niekorzystny lub nierozsądny. Wraz z postępem rozmów negocjatorzy powinni zastanawiać się nad udoskonalaniem swoich BATNA, poszukując dodatkowych informacji, rozważając alternatywne inwestycje bądź pozyskując nowych sprzymierzeńców. Nigdy też nie powinni zgadzać się na podpisywanie umowy, której warunki nie są przynajmniej tak dobre jak BATNA. Kiedy nie widać klarownego wariantu alternatywnego wobec negocjowanej umowy, firma musi sama spróbować stworzyć BATNA, zamiast przystępować do rozmów z pozycji gorszej od partnera. Stosowanie podejścia negocjacyjnego opartego na BATNA wymaga porzucenia dotychczas funkcjonujących w firmach założeń i przyzwyczajęń. Kierownictwo firmy musi być pewne, że jego przekaz znajduje odpowiednie wsparcie na wszystkich szczeblach zarządzania, musi poprzeć swoje deklaracje czynami, które będą miały wpływ na postępowanie pracowników. Menedżerowie powinni wskazać negocjatorów, którzy uznali, że przedsiębiorstwo odniesie więcej korzyści z realizacji BATNA, i na tej podstawie odeszli od stołu, oraz nagradzać te osoby, uznając ich zachowanie za wzór do naśladowania. Jeśli negocjatorzy nie zostaną dokładnie poinformowani, że ich ko-

ledzy zrywali negocjacje po to, by realizować korzystniejsze opcje, mogą nie uwierzyć, iż rzeczywiście daje się im podobną możliwość.

Ocena różnych BATNA powinna być obowiązkowym krokiem w procesie negocjacyjnym. Zarząd wymaga od negocjatorów na przykład porównywania, w obecności zwierzchników, wszystkich określonych propozycji transakcji z najlepszymi wariantami alternatywnymi. Jeśli negocjatorzy nie będą zmuszeni do oceny transakcji w kontekście BATNA, mogą nie uwierzyć, że mają wybór między rozwiązaniami.

Przedstawiciele kierownictwa firmy muszą zadbać o właściwą komunikację wewnętrzną i zatroszczyć się o to, w jaki sposób ich opinie formułowane poza przedsiębiorstwem wpływają na negocjatorów. Warto także podkreślić w negocjacjach rolę działów odpowiedzialnych za kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Osoby odpowiedzialne za prowadzenie negocjacji powinny przynajmniej ostrzegać kierownictwo i dział *public relations* firmy, że nawet wypowiedane w najlepszej wierze słowa mogą bez trudu zniweczyć ich strategię negocjacyjną.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, że istnieją żelazne reguły negocjacji, które sprawdzą się w każdej sytuacji. Opieranie się na nich ma sens tylko wtedy, gdy mamy świadomość konsekwencji tych zachowań. Każdy człowiek jest inny, każdy reprezentuje inne postawy i zachowania w obliczu pojawiającego się konfliktu. Wynikające różnice między postawami i zachowaniami ludzi są konsekwencją nie tylko istnienia różnych kultur międzynarodowych, ale i organizacyjnych.

7. Sytuacyjne a instytucjonalne traktowanie negocjacji

Przejsie od sytuacyjnego do instytucjonalnego sposobu traktowania negocjacji dla wielu przedsiębiorstw może oznaczać istotną zmianę. Jest to też duża zmiana dla samych negocjatorów. Jednocześnie nie wymaga ona podejmowania radykalnych działań, konieczne jest jedynie dokonanie zaplanowanych zmian w przyzwyczajeniach, w rozkładzie akcentów i w systemie komunikacji. Próby mechanicznego wprowadzania nowych zasad postępowania bez odpowiednich wyjaśnień i pomocy spowodowałyby zagubienie i wyobcowanie negocjujących, a tym samym obróciłyby się przeciw przedsiębiorstwu.

Gdyby zarząd ogłosił, że wszyscy negocjatorzy muszą zacząć działać według ścisłych procedur postępowania lub nakazał wypełnianie pliku formularzy po każdym odbytym spotkaniu, pojawiłyby się sugestie, iż przerost biurokracji nie pozwala efektywnie pracować. Negocjatorzy mogliby zacząć stosować się do nowych reguł, ale robiliby to niedbale, nie zmieniając ani swojego punktu widzenia, ani sposobu zachowania. Kluczem do sukcesu jest przedstawienie infrastruktury negocjacyjnej jako narzędzia ułatwiającego negocjatorom pracę i dającego więcej satysfakcji z działania. Dostarczanie praktycznych informacji ułatwia przygotowanie się do negocjacji, a także pozwala na zastosowanie większej liczby sprawdzonych strategii negocjacyjnych.

8. Zakończenie

Negocjacje mogą stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej z innymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku. Choć wynik jednostkowych negocjacji może w niewielkim stopniu oddziaływać na ogólną sytuację firmy, to niezliczone procesy negocjacyjne, które zachodzą w typowym przedsiębiorstwie, wywierają ogromny wpływ na kształt jego strategii i osiągnięte rezultaty. Zaleca się zatem przejście od sytuacyjnego do instytucjonalnego sposobu traktowania negocjacji (11, s. 61). Firmy, którym udało się uczynić z negocjacji swoją kompetencję, osiągały to poprzez wprowadzenie czterech zasadniczych zmian w praktyce i sposobie postrzegania procesów negocjacyjnych:

- budowanie kompleksowej infrastruktury negocjacyjnej, służącej zapewnieniu zgodności pomiędzy priorytetami poszczególnych negocjatorów a celami całej firmy;
- rozszerzenie zakresu mierników oceny negocjacji (poza standardowe porównywanie kosztu i ceny);
- doprowadzenie do jasnego rozróżnienia pomiędzy jednorazową transakcją a długofalowymi relacjami z partnerami;
- umożliwienie negocjatorom bezproblemowego zrywania pertraktacji, jeśli transakcja będąca ich przedmiotem nie służy najlepiej interesowi całej firmy.

Przedstawienie sposobów wykorzystania podejścia opartego na BATNA w negocjacjach to nowe źródło uzyskiwania przewagi nad partnerami w rozmowach. Rozbudowa zestawu mierników oceny negocjacji zwiększa zakres swobody w obmyślaniu warunków porozumienia. Wreszcie kategoryzacja i hierarchizacja zachowań negocjacyjnych służy skuteczności działań i pozostawia więcej miejsca na kreatywne myślenie. Niektórzy negocjatorzy mogą nie być w stanie przystosować się do nowego, w większym stopniu zestandaryzowanego i skoordynowanego podejścia. Należą do nich te osoby, które nie potrafią znieść jakiegokolwiek nadzoru. Większość z nich jednak dobrze poczuje się w nowych warunkach, rozumiejąc, że w rezultacie zmian w znacznym stopniu wzrasta ich siła oddziaływania, prestiż oraz zadowolenie z pracy, a ich przedsiębiorstwa odczuwają korzyści wynikające z nawiązywania bliższych i bardziej twórczych relacji z partnerami biznesowymi. Efektywność negocjacji należy pojmować nie tylko jako skutek spowodowany ich przeprowadzeniem, ale także jako wydajność, sprawność prowadzenia rozmów w określonym momencie.

Konkludując, w procesie negocjowania trzeba zadać sobie kilka podstawowych pytań. Czy przeprowadzane przez nas negocjacje są negocjacjami na miarę sukcesu? Czy budują relację, która zaowocuje w przyszłości efektywniejszą pracą obu partnerów? Czy tworzą klimat, gdzie obie strony mogą konstruktywnie rozwiązywać problemy? Czy wynegocjowano umowę, w której obie strony odnoszą korzyści? Czy proces pozwala na budowanie nowych opcji? Jakie wypracowano nowe kryteria służące ocenie tego, co negocjujemy? Czy mierzono rezultaty w stosunku do

BATNA, którą wypracowaliśmy przed negocjacjami i czy rezultat jest lepszy niż nasza alternatywa?

Bibliografia

1. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak: negocjowanie bez poddawania się*, tłum. R.A. Rządca, PWE, Warszawa 2000. ISBN 83-208-1250-X.
2. Lewicki R.J. [et al.], *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge, IL 1993. ISBN 0-256-10164-7.
3. Lewicki R.J., Litterer J.A., *Negotiation*, Irwin, Homewood, IL 1985. ISBN 83-7301-711-9.
4. Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioural Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill, New York 1993. ISBN 0-273-62636-1.
5. Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997. ISBN 83-85292-38-1.
6. Pruitt D.G., Carnevale P.J., *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press and Pacific Grove, Buckingham 1993. ISBN 97-80-3350-98-668.
7. Zartman W.I. (red.), *International Multilateral Negotiations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1994. ISBN 97-81-5554-26-422.
8. Lewicki R.J. [et al.], *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Rebis, Poznań 2005. ISBN 83-7301-711-9.
9. Nęcki Z., *Negocjacje*, Antykwa, Kraków 2001. ISBN 83-87493-06-6.
10. Kahn R.L., *Organizational Theory*. W: V.A. Kremenyuk (red.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations Project*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Oxford 2002. ISBN 97-80787-9588-62.
11. Ertel D., *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*. W: W.H. Schmidt [et al.], *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, tłum. T. Rzychoń, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005. ISBN 83-7361-909-7.
12. Saunders D.M., *Jak wynegocjować dobre warunki partnerstwa strategicznego, by móc spać spokojnie*. W: M. Witucka (red.), *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowym*, tłum. R. Schmidtke, Studio EMKA, Warszawa 2006. ISBN 83-88931-88-1.
13. Kozina A., *Metody planowania negocjacji handlowych*. W: *Metody planowania w zarządzaniu strategicznym na poziomie korporacji i w obszarach funkcjonalnych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Procesu Zarządzania, Kraków 1999.
14. Sankowski T., *Negocjacyjna gra*, Materiały konferencyjne Canadian International Management Institute, Warszawa 2000. ISBN 83-62210-52-4.

Negotiations as a managerial function in an innovative company

S u m m a r y: The paper presents issues concerning negotiation as a managerial function. Problems related to this concept have not been so far subject to significant theoretical analyses or empirical research in organization and management science, sociology or psychology. The author focuses on theoretical aspects of the importance of negotiation in strategic business management processes and discusses positive elements related to presentation of negotiation as a process. Moreover, the article defines rules for the application of selected negotiation strategies. The author points out that negotiations may serve as an important source of competitive advantage over other companies operating on the market. Although results of individual negotiations may have little impact on the overall situation of a company, numerous negotiation processes that occur in

an ordinary enterprise have significant influence on the shape of its strategies and results. It is therefore recommended to depart from the situational approach to negotiation in favour of the institutional one.

Key words: negotiations, competitive advantage, competitiveness, company, negotiation strategies, BATNA

Informacja dla Autorów

Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie teksty o charakterze naukowym poświęcone problemom ekonomii, zarządzania turystyki i rekreacji. Prace należy składać w formie drukowanej (wydruk komputerowy na papierze A4, 30 wierszy na stronie, 60 znaków w wierszu) oraz elektronicznej (dokument MS Word przesłany na płycie CD / DVD lub mailem). Objętość pracy (łącznie z materiałem ilustracyjnym, bibliografią i streszczeniami) nie może przekraczać 15 stron. Opracowanie powinno być podzielone na części i zawierać śródtytuły. Do tekstu należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim (200–250 słów) zawierające: cel, metody, uzyskane wyniki oraz wnioski, a także słowa kluczowe w języku polskim i angielskim, które nie powtarzają słów z tytułu. Szczegółowe informacje o sposobie przygotowania testu do druku (format przypisów, bibliografia, opisy tablic i rysunków) są zamieszczone na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Teksty przygotowane w sposób niezgodny ze wskazówkami redakcji nie będą przyjmowane do druku. Autorów prosimy o dołączenie do pracy pełnych danych adresowych (wraz z numerem telefonu i adresem e-mail), jak również informacji afiliacyjnej (tytuł naukowy, nazwa uczelni lub innej jednostki).

Redakcja nie przyjmuje tekstów opublikowanych w innych wydawnictwach. Warunkiem publikacji jest pozytywna recenzja wydawnicza. Redakcja nie zwraca nadesłanych tekstów i nie wypłaca honorariów autorskich. Prace opublikowane w „Zeszytach Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” są chronione prawami autorskimi, ich przedruk może nastąpić wyłącznie za zgodą Redakcji.

Information for the Authors

The Editorial Board accepts for publication only scientific articles dedicated to economics, management, tourism and recreation problems. Entries should be submitted in printed form (computer print out on A4 paper, 30 lines per page, 60 characters per line) and in electronic form (MS Word document sent on a CD/ DVD or via e-mail). The length of work (including illustrative material, bibliography and abstracts) must not exceed 15 pages. The publication should be divided into parts and contain headings. The text must be accompanied by an abstract in Polish and English (200–250 words) including: purpose, methods, obtained results and conclusions as well as keywords in English and Polish, which do not repeat words from the title. The detailed information on how to prepare a text print (format of the footnotes, bibliography, descriptions of tables and figures) is posted on the journal's website: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Prepared texts which do not adhere to the editorial guidelines will not be accepted for publication. We kindly ask the Authors to attach their full contact details (including telephone number and e-mail address), as well as affiliate information (title, name of institution or other entity).

The Editorial Board does not accept texts that have been published in other publications. The condition for publication is a positive review by the Publishing House. The Editorial Board does not return the submitted texts and does not pay royalties. Papers published in *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection* are protected by copyright; they may only be reprinted with the consent of the Editorial Board.

