

**Przedsiębiorstwo XXI wieku  
w sieci powiązań –  
oblicza i perspektywy**

The Research Journal of the Chorzow Faculty  
of the Poznan School of Banking  
No. 17/2015

---

# **The 21st Century Networked Organization – Aspects and Prospects**

edited by  
Krzysztof Koj and Jarosław Szostak



The Poznan School of Banking Press

Poznan – Chorzow 2015

Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Nr 17/2015

---

# **Przedsiębiorstwo XXI wieku w sieci powiązań – oblicza i perspektywy**

redakcja naukowa  
Krzysztof Koj i Jarosław Szostak



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Poznań – Chorzów 2015

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodnicząca / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Arnold Bernaciak, prof. WSB w Poznaniu, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, [prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk], dr Łukasz Wawrowski, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

*prof. zw. dr hab. Halina Buk (Polska / Poland), prof. nadzw. dr hab. Sergiy Gerasymenko (Ukraina / Ukraine), prof. dr hab. Bożena Mikołajczyk (Polska / Poland), dr hab. Wiesława Ziółkowska, prof. WSB w Poznaniu (Polska / Poland), doc. Ing. Emilia Zimková, PhD. (Słowacja / Slovak Republic)*

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNSW, w bazach: Index Copernicus, BazEkon, PBN i POL-Index. Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal included in List B of the Ministry of Science and Higher Education as well as in Index Copernicus, BazEkon, PBN and POL-Index databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education. A list of referees is available at [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

<http://www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow>

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

*prof. zw. dr hab. Paweł Szewczyk*

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

*dr Krzysztof Koj, WSB w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, dr Jarosław Szostak, WSB w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie*

Redaktor statystyczny / Statistical editor

*dr hab. Maria Chromińska, prof. WSHiR w Poznaniu*

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Texts in English revised by  
*Jarosław Szostak*

Redaktor prowadzący / Text editor

*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja i korekta, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

*Maria Wlazło*

Projekt okładki / Cover design by

*Jan Ślusarski*

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the Poznan School of Banking.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2015

ISSN 1642-9605

WYDAWNICTWO WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ W POZNANIU

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl)

[www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

Druk i oprawa / Printed and bound by: ESUS Druk cyfrowy, Poznań

# Spis treści

Słowo wstępne ( <i>Krzysztof Koj, Jarosław Szostak</i> ) .....	9
--	---

## Część I. Oblicza

### **Michał Czuba**

Klastry jako przejaw struktur sieciowych na przykładzie firm działających w branży usług komunalnych w Polsce .....	13
--	----

### **Tomasz Eisenhardt**

Cloud computing jako sposób na zaistnienie przedsiębiorstwa w sieci .....	29
---	----

### **Sonia Kozub-Skalska**

Metody agresywnej optymalizacji podatkowej w dobie rozwijającej się konkurencji w sieci na przykładzie wyceny i amortyzacji znaku towarowego ....	43
--	----

### **Michał Nowicki**

Sieć internetowa jako wirtualna płaszczyzna lokalizacji działalności biznesowej przedsiębiorstw .....	63
--	----

### **Wojciech Popławski, Tomasz Janicki, Urszula Słupska**

Strukturalne uwarunkowania tworzenia i funkcjonowania organizacji wirtualnej .....	85
---	----

### **Andrzej Pietrasz**

Polska bankowość spółdzielcza a procesy sieciowe .....	101
--	-----

### **Emilia Zimková**

Technical Efficiency in a Networked Industry: a Deterministic Application of the Intermediation Approach to Assess Slovakia's Insurance Sector .....	119
---	-----

## Część II. Perspektywy

### **Paweł Cabała**

Determinanty sprawności sytemu zarządzania zmianą organizacyjną .....	133
---	-----

### **Monika Eisenhardt**

Rodzaj działalności przedsiębiorstwa determinantą aktywności prosumentów ....	145
---	-----

**Eugeniusz Krzemień, Radosław Wolniak**

Procesy szkolenia i doskonalenia pracowników w ochronie zdrowia ..... 163

**Michalina Kulesza**

Myślenie sieciowe w formułowaniu strategii przedsiębiorstw ..... 177

**Bogusław Madej, Jarosław Kobryń, Marek Ziemian**

E-learning – nowe możliwości podnoszenia kwalifikacji w transporcie ..... 199

**Bogumiła Smolorz**Kierunek polskiej polityki paliwowo-energetycznej  
w warunkach zrównoważonego rozwoju ..... 215**Anna Szarek**Założenia metodologiczne wykorzystania SNA  
w badaniach zmian organizacyjnych w ujęciu Johna Kottera ..... 235**Łukasz Wawrowski**Płeć biologiczna i kulturowa jako aspekt zarządzania  
(przedsiębiorstwem w sieci) ..... 251Lista recenzentów współpracujących z czasopismem  
„Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” ..... 271Recenzenci „Zeszytów Naukowych Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”  
nr: 12/2010, 13/2011, 14/2012, 15/2013, 16/2014, 17/2015 ..... 273

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów ..... 275

# Contents

Foreword ( <i>Krzysztof Koj, Jarosław Szostak</i> ) .....	9
---	---

## Part I. Aspects

### **Michał Czuba**

Clusters as Examples of Network Structures in Poland's Utilities Sector .....	13
--	----

### **Tomasz Eisenhardt**

The Use of Cloud Computing to Leverage a Company's Web Presence .....	29
---	----

### **Sonia Kozub-Skalska**

Aggressive Tax Optimization in the Face of Growing Web Competition. The Example of Valuation and Depreciation of Trademarks .....	43
--	----

### **Michał Nowicki**

The Internet as a Virtual Location for Business Activity .....	63
--	----

### **Wojciech Popławski, Tomasz Janicki, Urszula Słupska**

Structural Conditions for the Creation and Operation of Virtual Organizations ...	85
---	----

### **Andrzej Pietrasz**

Poland's Cooperative Banking Sector vs. Organizational Networking .....	101
---	-----

### **Emília Zimková**

Technical Efficiency in a Networked Industry: a Deterministic Application of the Intermediation Approach to Assess Slovakia's Insurance Sector .....	119
---	-----

## Part II. Prospects

### **Paweł Cabala**

Factors Influencing the Efficiency of an Organizational Change Management System .....	133
---	-----

### **Monika Eisenhardt**

Industry Sector as a Determinant of Prosumer Activity .....	145
---	-----

<b>Eugeniusz Krzemiń, Radosław Wolniak</b>	
Staff Training and Development in Health Care .....	163
<b>Michalina Kulesza</b>	
Network Thinking in Formulating Corporate Strategy .....	177
<b>Bogusław Madej, Jarosław Kobryń, Marek Ziemian</b>	
E-learning – New Opportunities for Skills Development in the Transport Sector .....	199
<b>Bogumiła Smolorz</b>	
Directions of Poland’s Fuel and Energy Policy in the Context of Sustainable Development .....	215
<b>Anna Szarek</b>	
Methodology Considerations for the Application of SNA in Investigating Organisational Change – Kotter’s Approach .....	235
<b>Łukasz Wawrowski</b>	
Sex and Gender as Aspects of Business Management (Network Organizations) .....	251
List of reviewers collaborating with “The Research Journal of the Chorzow Faculty of the Poznan School of Banking” .....	271
Reviewers of “The Research Journal of the Chorzow Faculty of the Poznan School of Banking” issues: 12/2010, 13/2011, 14/2012, 15/2013, 16/2014, 17/2015 .....	273
The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English .....	276



## Słowo wstępne

*Drogi Czytelniku!*

Mamy przyjemność oddać w Twoje ręce kolejny numer „Zeszytów Naukowych Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” – czasopisma wykreowanego, redagowanego i wydawanego przez naszą Uczelnię od roku 2000. Stanowi ono istotny element działalności naukowo-badawczej wydziału, a dzięki otwartej formule naboru tekstów stanowi ponadto forum wymiany poglądów dla badaczy z różnych, także zagranicznych, ośrodków naukowych. Jako źródło wiedzy i danych z zakresu szeroko pojętej problematyki ekonomicznej Zeszyty służą ponadto rozwojowi kadry naukowo-dydaktycznej i studentów wielu kierunków prowadzonych na naszej Uczelni (np. finansów i rachunkowości, logistyki, zarządzania, inżynierii zarządzania, prawa w biznesie).

Celem bieżącego numeru jest naszkicowanie obrazu współczesnego przedsiębiorstwa – modeli biznesowych, rodzajów struktur, metod i narzędzi zarządzania, sposobów pozyskiwania klientów i utrzymywania relacji z nimi, zdobywania rynku, ścieżek rozwoju itp. – oraz zarysowanie wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci powiązań, ze szczególnym uwzględnieniem jego działań operacyjnych. Znaczną część uwagi autorów przykuwają struktury sieciowe i wirtualne, których tworzenie się jest efektem ekonomicznej globalizacji oraz odbiciem roli, jaką w XXI-wiecznym biznesie odgrywa Internet. Nie poprzestając na opisie rzeczywistości, autorzy próbują odczytać przyszłe trendy rozwoju i zidentyfikować narzędzia, którymi współczesne przedsiębiorstwa będą wykuwać drogę do przyszłych sukcesów: gdzie może leżeć klucz do rozwoju, gdzie rysują się obiecujące perspektywy, które sektory gospodarki stoją przed największą szansą ekspansji, jak i w którą stronę będą w najbliższych latach ewoluować przedsiębiorstwa oraz sposoby prowadzenia działalności gospodarczej itp.

Wśród potencjalnych odbiorców numeru widzimy nade wszystko członków katedr i zespołów dydaktycznych parających się badaniami i dydaktyką w zakresie różnych dziedzin nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu;

wierzemy zarazem, że może on stanowić zajmującą i pożyteczną lekturę także dla adeptów biznesu i praktyków zarządzania, a nawet szerokiego grona „zwykłych” czytelników zainteresowanych kwestiami teoretycznymi i praktycznymi związanymi z uprawianiem biznesu we współczesnych realiach społeczno-gospodarczych.

*dr Krzysztof Koj, dr Jarosław Szostak*

# **Część I**

## **O b l i c z a**



**Michał Czuba**

Uniwersytet Śląski  
Wydział Nauk Społecznych  
e-mail: phdmczuba@o2.pl

## **Klasy jako przejaw struktur sieciowych na przykładzie firm działających w branży usług komunalnych w Polsce**

**Streszczenie.** Artykuł omawia problematykę funkcjonowania struktur sieciowych. Wskazuje cechy organizacji sieciowych i ich odmiennosc w stosunku do tradycyjnych organizacji. Podjęto w nim także kwestie uwarunkowań wpływających na tworzenie się organizacji sieciowych, których wyrazem są klasy. Celem poznawczym niniejszego opracowania jest próba przeanalizowania działania wybranych dwóch klas, skupiających firmy działające w branży usług komunalnych, i scharakteryzowanie zakresu wspólnych działań realizowanych przez podmioty funkcjonujące w ich ramach, a także sposobu zarządzania tego typu strukturami przez podmioty koordynujące ich działalność. W części analitycznej opracowania określono cechy funkcjonowania badanych klas na podstawie kryteriów klasyfikacyjnych tego typu struktur.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, klasy, usługi komunalne, sieci organizacyjne, struktury organizacyjne

### **1. Wstęp**

Prezentowana praca ma charakter opracowania dotyczącego wykorzystania struktur sieciowych przez firmy świadczące usługi komunalne. Przedstawiono w niej teoretyczne podstawy funkcjonowania różnego typu struktur sieciowych, ze zwróceniem szczególnej uwagi na elementy istotne dla działania klas. Celem poznawczym niniejszego opracowania jest próba przeanalizowania działania wybranych dwóch klas, skupiających firmy działające w branży usług

komunalnych, i scharakteryzowanie zakresu wspólnych działań realizowanych przez podmioty funkcjonujące w ich ramach, a także sposobu zarządzania tego typu strukturami przez podmioty koordynujące ich działalność. Wybór wspomnianych klastrów, tj. klastra ciepłowniczego „Razem Ciepłej” i Śląskiego Klastra Wodnego, jako przedmiotu analizy spowodowany był możliwością dostępu do informacji związanych z ich działaniem i pozwalających dokonać analizy ich funkcjonowania z uwzględnieniem atrybutów istotnych dla rozwoju klastrów.

## 2. Istota i specyfika usług komunalnych

Usługi komunalne stanowią grupę istotnych usług dla mieszkańców gmin. Dotyczą one m.in. zapewnienia czystości miast i wywozu odpadów, zapewnienia komunikacji miejskiej, dostarczania wody i odprowadzania ścieków, zarządzania parkami miejskimi czy oświetleniem zlokalizowanym na terenie gmin. Są one więc zróżnicowane pod względem rodzajowym<sup>1</sup>.

Sektor usług komunalnych charakteryzuje się sztywnym popytem, wysoką kapitałochłonnością, dużymi kosztami wejścia i wyjścia<sup>2</sup>. Zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze w miastach zaczynają się odbijać na funkcjonowaniu firm świadczących usługi komunalne. Muszą one w większym stopniu niż dotąd kreować swoją markę, tworzyć dobry wizerunek, zwracać uwagę na potrzeby swoich coraz bardziej wymagających i starzejących się konsumentów<sup>3</sup>.

Zjawiska te powodują konieczność coraz bardziej przemyślanego budowania przez firmy świadczące usługi komunalne strategii rynkowych, opierając się na współpracy z różnymi podmiotami, zarówno bezpośrednio działającymi w ich branży, jak również poza nią. Wyrazem tego typu podejścia jest powstawanie klastrów, których uczestnikami są firmy działające w branży usług komunalnych.

## 3. Uwarunkowania powstawania organizacji sieciowych

Przesłanką powstania organizacji sieciowych są zmiany zachodzące obecnie na rynku. Ich wyznacznikiem jest nieprzewidywalność. W dużej mierze są wynikiem uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i technologicznych. Poza tym

<sup>1</sup> S. Najnigier, *Prywatyzacja usług i przedsiębiorstw komunalnych w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk – Warszawa 1992, s. 3.

<sup>2</sup> P. Wróbel, *Zachowania inwestorów uczestniczących w prywatyzacji podmiotów komunalnych*, referat na konferencję podsumowującą realizację Programu Prywatyzacji Podmiotów Komunalnych Phare PL0101.07.01, Warszawa 2004, s. 3.

<sup>3</sup> A. Stopa, *Miasto – właściciel, który pozwala na rozwój*, [www.muratorplus.pl/biznes/wiesci-z-rynku/miasto-wasciciel-ktory-pozwala-na-rozwoj\\_59983.html?&page=0](http://www.muratorplus.pl/biznes/wiesci-z-rynku/miasto-wasciciel-ktory-pozwala-na-rozwoj_59983.html?&page=0) [4.04.2014].

zmiany na rynku przejawiają się zacieraniem się granic pomiędzy poszczególnymi rolami dostawców i odbiorców. Rosną też potrzeby i wymagania klientów, duże znaczenie ma także ich lojalność. Wskazane wcześniej czynniki doprowadziły do pojawienia się zjawiska konkurencji w drugiej połowie minionego wieku. Przedsiębiorstwa zmuszone zostały tym samym do podjęcia działań mających na celu utrzymanie przez nie pozycji lidera. Zabiegami służącymi temu celowi stały się: aktywizacja działań marketingowych, odchudzanie swoich struktur (lean management, outsourcing), stosowanie taktyki ograniczania i współdzielenia ryzyka.

Chęć uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej coraz częściej wymaga podejmowania przez firmę współpracy na różnych poziomach z innymi podmiotami rynkowymi. Aktywność ta ma na celu wykreowanie układów jednostek organizacyjnych lub inaczej partnerów, którzy dążą do wspólnego celu, wykazując tym samym chęć współpracy, przynajmniej w jakimś przedziale czasowym (np. termin adaptacji określonego projektu). Gospodarka globalna i dynamiczny jej rozwój wpłynął również na zmiany w komunikacji, konkurencji i współpracy pomiędzy instytucjami, podmiotami rynkowymi czy pojedynczymi osobami.

Podmioty funkcjonujące w społeczeństwie są od siebie wzajemnie zależne, przez co tworzą rozległą strukturę sieciową. Relacje w sieci mogą odbywać się na poziomie komunikacji z klientami, dostawcami, podwykonawcami, partnerami w ramach aliansów strategicznych czy ośrodkami akademickimi i badawczymi<sup>4</sup>.

Zjawiska wskazane wyżej znalazły swoje odbicie w teorii zarządzania strategicznego. Wyrazem ich jest tzw. paradygmat sieciowy, który opisują: socjologiczna teoria sieci społecznych, zasobowa teoria firmy oraz teoria kosztów transakcyjnych<sup>5</sup>.

## **4. Atrybuty organizacji sieciowej**

Organizację sieciową można określić jako „zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę integratora, która posiada wyróżniające (kluczowe, podstawowe) kompetencje”<sup>6</sup>.

Podstawowymi cechami organizacji sieciowych są:

- dobrowolność przystąpienia do sieci,

---

<sup>4</sup> A. Maik, A. Godzisz, *Istota i pojęcie organizacji sieciowej*, „Studia i Materiały Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Miscellanea Economicae” 2013, nr 2, s. 335-336.

<sup>5</sup> W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 11.

<sup>6</sup> K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy o przedsiębiorstwie*, [www.wiedzainfo.pl/prezentacje/218/dyfuzja\\_wiedzy\\_w\\_przedsiębiorstwie\\_sieciowym.html?strona=28](http://www.wiedzainfo.pl/prezentacje/218/dyfuzja_wiedzy_w_przedsiębiorstwie_sieciowym.html?strona=28) [17.08.2015].

- równoległa realizacja różnorodnych projektów i przedsięwzięć gospodarczych,
- kompatybilność kompetencji firmy integratora oraz pozostałych kooperantów,
- pojawienie się wysp wiedzy niejawnej,
- coraz krótsze cykle życia produktów i usług,
- przenikanie się z innymi sieciami,
- wykorzystanie sieci komputerowych w procesach komunikowania się,
- duży potencjał w zakresie organizacyjnego uczenia się<sup>7</sup>.

Należy zwrócić uwagę, że niezwykle ważną rolę przy tworzeniu organizacji sieciowych odgrywają więzi społeczne. Dzięki temu mogą one wzrastać, trwać i odbudowywać się, a nawet przekształcać w grupy konkurencyjne czy też rozpadać się. A jednak poszczególne jednostki sieci są niezależnymi podmiotami<sup>8</sup>.

Aby lepiej zrozumieć strukturę i sposób działania przedsiębiorstw sieciowych, w tabeli 1 przedstawiono porównanie cech struktury hierarchicznej i sieciowej. W tym wypadku opisywany typ sieciowy składa się z samoorganizujących się jednostek, które współpracują ze sobą, koncentrując się na procesach. Podmioty powiązane są ze sobą wzajemnie siecią stosunków, a nie tylko z daną jednostką. Ze względu na posiadane cechy, formami organizacji sieciowej są m.in. organizacja wirtualna, outsourcing, alians strategiczny, franchising, a także klastry.

Alians to związek kilku firm będących konkurentami i działających na tym samym rynku, zwykle o długotrwałym charakterze, którego celem jest realizacja wspólnego przedsięwzięcia. Jego integralną częścią jest dzielenie się wiedzą i posiadanymi środkami z partnerami, tak aby przyniosły one korzyść wszystkim zaangażowanym stronom. Związek ten musi mieć ściśle określony cel, a szanse jego przetrwania gwarantuje zachowanie równowagi między partnerami. W przypadku braku takiej równowagi jedna firma przejmuje drugą na drodze przyjaznego lub wrogiego przejęcia<sup>9</sup>.

Organizację wirtualną można zdefiniować, uwzględniając cechy determinujące jej sposób funkcjonowania, do których można zaliczyć:

- tymczasowość,
- koncentrację na kliencie,
- rozproszenie geograficzne,
- intensywne wykorzystanie technologii informatycznych,
- sieciovą strukturę organizacyjną,
- wykorzystanie kluczowych kompetencji swych uczestników<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 80-82.

<sup>8</sup> A. Knap-Stefaniuk, *Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzia teleinformatyczne*, „Biuletyn POU”, [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul\\_wyzzarz&nr=10&p=#\\_ftn18](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_wyzzarz&nr=10&p=#_ftn18) [17.08.2015].

<sup>9</sup> *Alianse strategiczne – współpraca czy rywalizacja?*, raport Ernst & Young, 2004, s. 10.

<sup>10</sup> M. Adamczyk, *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, „Gazeta IT” 2005, nr 9(39).



Tabela 1. Porównanie niektórych cech struktury hierarchicznej i sieci

Parametry struktury	Typowe dla struktury hierarchicznej	Typowe dla sieci
Powołanie	przez organ założycielski	wola członków
Cele	narzucone z zewnątrz	sformułowane na podstawie analizy potrzeb członków
Podział pracy	stabilny i ściśle określony	zmienny, wynikający z zainteresowań członków lub rotacji zadań
Specyfika obowiązków	szczegółowa	brak
Wzorce działania	silnie sformalizowane	brak
Komunikacja	sformalizowana, głównie kanałami pionowymi	luźna, kanałami poziomymi
Rozpiętość kierowania	wąska	brak
Forma struktury	smukła (trójkąt)	idealnie płaska
Motywacja działania	zewnętrzna	wewnętrzna
Lokalizacja władzy	na najwyższym szczeblu kierowania	rotacyjne wykonywanie funkcji kierowniczych
Autorytet	wynikający z pozycji organizacyjnej zajmowanego stanowiska	wynikający z wiedzy i doświadczenia
Kontrola	sformalizowana, wykonywana przez kierowników	kontrolę zastępuje samokontrola i presja członków sieci
Zdolność do zmian	wysoce ograniczona	nieograniczona

Źródło: D. Elsner, *Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko?*, „Personel” 1997, nr 9, s. 25.

Z kolei franczyzę można określić jako sprzedaż towarów, usług lub technologii, która jest oparta na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi oraz niezależnymi przedsiębiorstwami, franczyzodawcą i jego indywidualnymi franczyzobiorcami. Istota tego systemu polega na tym, że franczyzodawca nadaje swoim poszczególnym franczyzobiorcom prawo oraz nakłada na nich obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją. W ramach i na okres sporządzonej na piśmie umowy franczyzowej oraz w zamian za bezpośrednie lub pośrednie świadczenia finansowe uprawnienie to upoważnia indywidualnego franczyzobiorcę do korzystania z nazwy handlowej franczyzodawcy, jego znaku towarowego lub usługowego, *know-how*, metod prowadzenia działalności gospodarczej, wiedzy technicznej, systemu postępowania i innych praw własności intelektualnej lub przemysłowej, a także do korzystania ze stałej pomocy handlowej i technicznej franczyzodawcy<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> *ABC franczyzy*, <http://franchising.pl/abc-franczyzy/224/europejski-kodeks-etyki-franczyzy> [15.10.2015].

Wszystkie z wymienionych tutaj form współdziałania przedsiębiorstw oraz klastry, o których mowa będzie w dalszej części niniejszego opracowania, wykazują cechy organizacji sieciowych. Świadczy o tym dobrowolność przystępowania do scharakteryzowanych wyżej różnych form współpracy, działania zmierzające do wymiany wiedzy między partnerami, równoległe realizowanie różnych projektów, korzystanie z technologii informacyjnych podczas wzajemnej współpracy.

## 5. Klastry jako przejaw organizacji sieciowej

W celu charakteryzowania i analizowania sieci określa się wymiary: organizacyjny (jako alternatywa zarówno dla rynku, jak i zhierarchizowanych struktur przedsiębiorstw), czasowy (ewolucja powiązań i budowa zaufania w czasie, do stabilnych powiązań), poznawczy (dotyczący wiedzy i umiejętności współdziałania, pozwalający na tworzenie wiedzy zbiorowej), normatywny (własne reguły postępowania odnośnie do zakresu i przestrzeni wspólnych działań, o różnym stopniu sformalizowania, zwiększające stabilność w stosunku do zmian w otoczeniu) oraz terytorialny (m.in. zwiększający dostępność do informacji technologicznych).

Sieci międzyorganizacyjne są zwane również organizacjami sieciowymi. Szczególnym rodzajem sieci jest klastery (grono). W literaturze pojęcia klastrów i dystryktów mogą być traktowane jako różne formy organizacji terytorialnej produkcji<sup>12</sup>.

Według Michaela E. Portera klastry to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących<sup>13</sup>.

Jan Stachowicz rozpatruje klastry jako regionalne zgrupowanie małych i średnich przedsiębiorstw. Ich współpraca związana jest z realizacją określonego celu biznesowego. Ma ona zapewnić i utrzymać dodatkową, ponadprzeciętną konkurencyjność w stosunku do indywidualnych podmiotów konkurujących. Uzyskiwanie przez klastry przewagi konkurencyjnej wyższej niż uczestniczące z osobna przedsiębiorstwa zachodzi dzięki tworzonemu w klastrze kapitałowi społecznemu. Szczególną uwagę należy poświęcić procesowi budowy klastra z uwypukleniem roli zarządzania kapitałem społecznym<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> A. Chodyński, *Proekologiczne regionalne powiązania przedsiębiorstwa*, w: *Przekształcenia struktur regionalnych*, red. P. Raźniak, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 41.

<sup>13</sup> M. Porter, *Podstawy konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 246.

<sup>14</sup> J. Stachowicz, *Zarządzanie kapitałem społecznym, procesem organizowania i rozwoju klastrów; doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim. Wyniki z prac projektu badawczego KBN nr 2H02D 03225 Zarządzanie kapitałem intelektualnym*

W obecnej rzeczywistości gospodarczej wyróżnia się trzy modele klastrów:

1) klaster regionalny tradycyjny (branżowy), który tworzą grupy niepowiązanych formalnie małych i średnich przedsiębiorstw o wspólnej lokalizacji regionalnej, pracujących na rzecz dużej firmy produkcyjnej bądź sieci handlowej,

2) klaster innowacyjny, który cechuje się wspólnym uczestnictwem w nim przedsiębiorstw produkcyjnych bądź usługowych przedstawiających konkurencyjną ofertę wyrobów i usług, jak i organizacji badawczo-rozwojowych, uniwersytetów, które mogą pełnić rolę koordynatora działalności klastra,

3) klaster innowacyjny o powiązaniach sieciowych, który składa się z powiązanych z sobą organizacyjnie przedsiębiorstw należących do sektora wysokich technologii, z wykorzystaniem technologii informacyjnych<sup>15</sup>.

Do modelu klastra tradycyjnego należą firmy, które zajmują się produkcją właściwych dla tradycyjnych gałęzi przemysłu, np. przemysł meblarski, włókienniczy. Ten rodzaj klastra głównie wpływa na stałość produkcji. Funkcjonowanie klastra tradycyjnego może być wspierane projektami inwestycyjnymi, co ma na celu jego unowocześnienie. Klaster tradycyjny może, ale nie musi być wyposażony w komórkę zarządzającą. Często bywa, że gdy członkiem klastra jest duża firma, to ona przejmuje rolę koordynatora powiązania. Tworzą go firmy, których współpraca opiera się na formalnych i nieformalnych porozumieniach między podmiotami gospodarczymi. Przykładem modelu tradycyjnego klastra jest Dolnośląski Klaster Surowcowy czy też Podlaski Klaster Obróbki Metali.

Z kolei model klastra innowacyjnego skupia niezależnych przedsiębiorców, tj. nowopowstałe firmy innowacyjne, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, organizacje badawcze. Podmioty te działają w określonym sektorze lub regionie. Mają one na celu promowanie działalności innowacyjnej, intensyfikację kontaktów, wymianę wiedzy i doświadczenia, współdzielenie zaplecza technicznego. Ten model klastra charakteryzuje się występowaniem zarówno firm oferujących różne produkty i usługi, mających charakter konkurencyjny, jak również jednostek B+R pełniących w głównej mierze rolę koordynatora działalności klastra. Celem klastrów innowacyjnych jest przede wszystkim otwartość na innowacyjność oraz poszukiwanie wsparcia koncepcyjnego w sferze badawczo-rozwojowej. Przykładem klastra innowacyjnego jest Dolina Lotnicza w Rzeszowie.

Klaster innowacyjny high-tech, nazywany również sieciowym, odpowiada cechom klastra innowacyjnego i dodatkowo ma sieciowy charakter powiązań oparty na wykorzystaniu technologii ICT. Te klasy wykorzystują doświadczenia z krajów zaawansowanych technologicznie. Podmioty gospodarcze w tej

---

*w regionalnych sieciach proinnowacyjnych, IBS PAN, w: J. Ryśnik, Czynniki pozaekonomiczne funkcjonowania dystryktów przemysłowych (rozprawa doktorska), Politechnika Wroclawska, Wroclaw 2008, [www.dbc.wroc.pl/Content/3091](http://www.dbc.wroc.pl/Content/3091) [23.08.2015].*

<sup>15</sup> S. Jurek-Stępień, Z. Pierścioneł, S. Sosnowska, *Rynkowe strategie konkurencji przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe Novum, Płock 2009, s. 137.

strukturze klastra tworzą zorganizowaną sieć, która posiada koordynatora gromadzącego źródła informacji od jednostek badawczych, realizatorów innowacji (firmy) i usługi okołobiznesowe. Przykładem tego typu klastra jest Eklaster – Małopolski Klaster Informatyczny<sup>16</sup>.

Koncepcja klastra jest nowym sposobem myślenia o gospodarce lokalnej: uwidacznia nową rolę przedsiębiorstwa, władz i innych instytucji dążących do wzmocnienia konkurencyjności poprzez zastosowanie innowacyjności. Funkcjonowanie klastrów pokazuje, że przewaga konkurencyjna w znacznej części zależy od czynników znajdujących się poza daną firmą, a nawet poza sektorem, a więc od lokalizacji jej jednostek gospodarujących. Jednostki wchodzące w skład klastra mogą odnosić wiele korzyści, wspólnie prowadzić prace badawczo-rozwojowe, realizować działania marketingowe, reklamowe, wzajemnie uzupełniać się i czerpać z tego wymierne korzyści ekonomiczne czy też wizerunkowe. Przynależność do klastrów daje nie tylko korzyści związane z obniżaniem kosztów, ale wymusza i wspomaga wprowadzanie wszelkich innowacji. Firmy wchodzące w skład klastrów lepiej i szybciej potrafią dostrzec nowe potrzeby nabywców. Czerpią korzyści z tego, że znajdują się w pobliżu istniejącego skupiska firm znających nabywców i utrzymujących z nimi relacje, firm z pokrewnych sektorów, wyspecjalizowanych jednostek generujących informacje<sup>17</sup>.

Czynnikami wzmacniającymi korzyści stosowania strategii innowacyjnej w klastrach są „naciski” i działania podejmowane przez konkurencję. Prowadzenie i warunki działalności gospodarczej są zbliżone (podobne koszty płac i usług, podatki), przy jednoczesnym oddziaływaniu konkurencji. Powoduje to, że firmy muszą rozwijać się i wyróżniać w sposób twórczy – wprowadzając innowacje. Powiązanie jednostek w klastrach wymusza na nich ciągle inwestowanie i poprawianie prowadzonej przez nie działalności, dostosowywanie się do istniejących wymogów i standardów, korzystnie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw i sektorów nie tylko w ich obrębie, ale też w otoczeniu regionu. Tworzenie klastrów opartych na strategii innowacji wynika z możliwości, jakie przynoszą procesy innowacyjne w takich sferach, jak: wiedza, korzyści skali, współpraca z dostawcami, import technologii, skupianie dostawców wyspecjalizowanych w działalności badawczo-rozwojowej oraz innowacje produktowe. W ramach tzw. strategii innowacji lokalnego rozszerzenia wiedzy przedsiębiorstwa wykorzystują do realizacji zakładanych celów powiązania nieformalne i formalne, osobiste i biznesowe z takimi lokalnymi instytucjami, jak: instytuty badawcze, uniwersytety, konkurenci, dostawcy itp. w celu szerzenia wiedzy (seminaria, wspólne

<sup>16</sup> *Klastry i regionalne sieci współpracy*, raport BOSSG Consulting Sp. z o.o. Wrocław 2012, [www.ipdevelopment.pl/wp-content/uploads/2015/07/Klastry\\_i\\_regionalne\\_sieci\\_wspolpracy.pdf](http://www.ipdevelopment.pl/wp-content/uploads/2015/07/Klastry_i_regionalne_sieci_wspolpracy.pdf) [18.11.2015].

<sup>17</sup> S. Szmítka, R. Dmuchowski, *Klastry jako podmiot strategii innowacji – Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Ciepłej”*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, s. 414-415.

Tabela 2. Kryteria klasyfikacji klastrów

Kryterium	Typ
Rozmiar firm	dużych przedsiębiorstw, małych i średnich firm, mieszane ( <i>hub-and-spoke</i> )
Faza cyklu życia	embrionalna, wzrostu, dojrzałości, schyłku
Okres rozwoju	uczenia się, współpracy, dojrzewania, schyłku, globalizacji (fuzje gron, przejęcia)
Rodzaj działalności	przemysłowe, rolnicze, usługowe, budowlane, IC
Dynamika	statyczne, dynamiczne
Czas istnienia	nowo powstałe, wtórne (rewitalizowane)
Stopień kooperacji	płytkie, głębokie
Liczba powiązanych sektorów	wąskie, szerokie
Znaczenie technologii	lokalne klastry innowacyjne (wysoko, średnio, nisko) i tradycyjne
Główny czynnik	zasobowe (surowce, warunki), intelektualne (jakość kapitału ludzkiego, jakość środowiska), z kapitałem zagranicznym

Źródło: E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 14.

projekty badawcze, fundowane stypendia naukowe, otwieranie kierunków naukowych niezbędnych dla przedsiębiorczości lokalnej) i rozwiązywania wspólnych problemów. W klastrze mają miejsce zbiorowe procesy uczenia się, które generują innowacje, a przez to zwiększają konkurencyjność. Konsolidacja przedsiębiorstw i różnych jednostek w postaci klastrów sprzyja obniżaniu kosztów, podnoszeniu wydajności i efektywności działań podmiotów w nich działających. Indywidualne podmioty gospodarcze nie posiadają wystarczających środków na wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań i nowych technologii, sprzyjających efektywności i zwiększaniu możliwości produkcyjnych czy usługowych<sup>18</sup>.

Analizując klaster, warto zwrócić uwagę na rolę komplementarnych kompetencji grupy firm, ich dostawców, klientów oraz ośrodków wiedzy uczestniczących w jednym łańcuchu tworzenia wartości (procesie produkcyjnym). Ich celem działania jest poprawa jakości procesów oraz dóbr finalnych. Mogą one tworzyć między sobą powiązania sieciowe umożliwiające dyfuzję innowacji i wspólne rozwijanie nowych technologii. Jako ośrodki wiedzy wymienia się jednostki badawcze, a także firmy konsultingowe.

Klasy mogą być bardzo zróżnicowane. Każdy z nich ma niepowtarzalny charakter. W tabeli 2 zaprezentowano sposoby klasyfikowania klastrów z uwzględnieniem różnych kryteriów podziału.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 416.

W praktyce występują na rynku zarówno dojrzałe, rozbudowane klastry, które można łatwo zdefiniować, korzystając z danych statystycznych, jak i klastry, które dopiero się tworzą, co utrudnia ich analizę. Mamy zarówno klastry przemysłowe, jak i usługowe oraz klastry o strukturach bardziej rozproszonych (z dominacją małych i średnich firm) – samodzielne lub satelitarne, lub też o strukturach skoncentrowanych wokół jednego lub kilku wiodących i dużych podmiotów (typu „oś i szprychy”). Niektóre klastry mają charakter bardziej tradycyjny. W ich przypadku większe znaczenie ma współpraca pomiędzy firmami. Inne zaś opierają się na rozwoju technologii i współpracy pomiędzy firmami i sferą B+R. W końcu niektóre klastry mają silne powiązania i znaczenie globalne, podczas gdy inne mają charakter *stricte* lokalny lub regionalny<sup>19</sup>.

Institut Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR) wyróżnia jako kryteria opisujące i różnicujące klastry: stadium ich rozwoju (embrionalne, wzrostowe, dojrzałe, schyłkowe), zdolność do kreowania miejsc pracy, zasięg terytorialny (lokalny, regionalny, krajowy, ponadnarodowy), liczbę horyzontalnie powiązanych sektorów (wąskie, szerokie), liczbę stadiów łańcucha produkcyjnego (płytkie – obejmujące jeden lub kilka etapów i szerokie – obejmujące wszystkie etapy), pozycję konkurencyjną (lider światowy, krajowy, przeciętna lub słaba pozycja konkurencyjna), a także poziom zaawansowania technologicznego (wysokich, średnich i niskich technologii, a także klastry wysoko lub nisko innowacyjne). Klastry mogą być dzielone według wiodących produktów bądź usług (na podstawie specjalizacji branżowej), a także rynku (np. rynek lokalny)<sup>20</sup>.

## **6. Przykłady funkcjonowania w Polsce klastrow skupiających firmy świadczące usługi komunalne**

Inicjatywy klastrowe w branży usług komunalnych są nowym zjawiskiem. Celem poznawczym niniejszego opracowania jest próba przeanalizowania działania wybranych dwóch klastrow, skupiających firmy działające w branży usług komunalnych i scharakteryzowanie zakresu wspólnych działań realizowanych przez podmioty działające w ich ramach, a także zakresu zarządzania tego typu strukturami przez podmioty koordynujące ich działalność. W prowadzonej analizie wykorzystano kryteria klasyfikacyjne klastrow dla określenia cech konstytutywnych badanych klastrow skupiających podmioty działające w branży

<sup>19</sup> E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 14.

<sup>20</sup> T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrow a konkurencyjność przedsiębiorstw*, oprac. w ramach badań finansowanych przez Komitet Badań Naukowych, grant 2HO2C 073 22, [http://lib.amu.edu.pl/klastrow/images/PDF/koncepcja\\_klastrow.pdf](http://lib.amu.edu.pl/klastrow/images/PDF/koncepcja_klastrow.pdf) [28.08.2015].

usług komunalnych. Ograniczeniem dla prowadzenia analiz jest mała dostępność przydatnych w tym celu informacji. Uwzględniając te ograniczenia, na potrzeby niniejszego opracowania scharakteryzowano dwa przypadki działających klastrów w branży usług komunalnych. Pierwszym z nich jest Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Ciepłej”.

W dniu 18 grudnia 2007 r. podpisano Porozumienie o powołaniu w województwie warmińsko-mazurskim regionalnego klastra ciepłowniczego pod nazwą Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Ciepłej”. Była to inicjatywa oddolna. Jej geneza sięga roku 2007, a głównym inicjatorem był zarząd MPEC Sp. z o.o. w Olsztynie. Porozumienie podpisało 24 sygnatariuszy: 12 przedsiębiorstw ciepłowniczych, 9 samorządów lokalnych (w tym samorząd województwa warmińsko-mazurskiego), 2 instytucje, tj. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski i Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego SA (podmiot z sektora nauki i instytucja wsparcia). Działalnością klastra kieruje rada klastra, a w jej imieniu wyodrębnione zostało prezydium Rady. Koordynatorem klastra zostało MPEC Sp. z o.o. w Olsztynie. Organizacyjnie i technicznie funkcjonowanie rady klastra zabezpiecza i wspomaga biuro klastra. Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Ciepłej” przyjmuje kilka form działalności. Najszerszą z nich jest porozumienie partnerów, które zrzesza obecnie 31 podmiotów. Kolejną formą kooperacji jest stowarzyszenie, które zarejestrowano w grudniu 2008 r. Klaster działa w branży ciepłowniczej zajmującej się produkcją i dystrybucją energii cieplnej na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Poboczną dziedziną aktywności klastra jest produkcja energii elektrycznej z biomasy oraz pozyskiwanie i przetwarzanie energii słonecznej. Głównym celem powołania analizowanego klastra było wyzwolenie woli współpracy, współdziałania, kooperacji i integracji branżowej lokalnych firm ciepłowniczych. Dodatkowym powodem jego powołania było stworzenie nowych możliwości w dziedzinie:

- innowacyjności,
- nowych technologii,
- wzrostu konkurencyjności,
- dostępu do wiedzy, nowych rozwiązań, potrzebnego *know-how*.

Ważnym czynnikiem warunkującym rozwój branży ciepłowniczej są inwestycje, zwłaszcza te o charakterze innowacyjnym. Do takich właśnie można zaliczyć inwestycje związane z modernizacją czy dostosowaniem parku maszynowego do potrzeb ochrony środowiska. W latach 2004-2009 warmińsko-mazurskie przedsiębiorstwa ciepłownicze ponosiły średnio 34,8 mln zł nakładów inwestycyjnych rocznie. Tendencja wzrostowa wartości inwestycji trwała do 2008 r. (nieznaczny spadek w 2005 r.). W roku 2009 zanotowano spadek wartości nakładów inwestycyjnych realizowanych ze środków własnych firm zrzeszonych w analizowanym klastrze do 31,7 mln zł. Przyczyną tego była trwająca dyskusja uczestników klastra,

dotycząca wspólnego pozyskiwania środków na nowe inwestycje i modernizację instalacji i sieci ciepłej.

pozytywnym z kolei symptomem był systematyczny wzrost wskaźników charakteryzujących intensywność inwestowania. Wartość inwestycji przypadająca na podmiot i na zatrudnionego w latach 2004-2008 zwiększała się systematycznie (w 2008 r. 76% w przeliczeniu na podmiot i 60% w przeliczeniu na zatrudnionego w stosunku do 2004 r.) W województwie warmińsko-mazurskim inwestycje firm ciepłowniczych zwykle są finansowane ze środków własnych.

Dynamicznie zmieniały się inwestycje finansowane ze środków obcych. W 2005 r. nastąpił ich spadek o 31%, w 2006 wzrost o 330%, 2007 wzrost o 216%. W 2008 r. inwestycje tego typu były na poziomie zbliżonym do roku 2007, a w 2009 miał miejsce gwałtowny spadek. W konsekwencji tych zmian nastąpił stosunkowo niewielki wzrost poziomu nakładów ze środków obcych w porównaniu do roku początkowego, tj. 2004, bo tylko o 17%<sup>21</sup>.

Klaster „Razem Ciepłej” charakteryzuje się strategią marketingową. Wyznacza ona główne kierunki działania klastra w relacjach z otoczeniem zewnętrznym i rynkami docelowymi. Ważnym elementem działalności marketingowej klastra ma być proinnowacyjność oraz działalność o charakterze edukacyjno-informacyjnym związana z propagowaniem odnawialnych źródeł energii. Poziom innowacyjności firm klastra nie jest jednak w ich opinii zadowalający. Uczestnictwo w klastrze „Razem Ciepłej” postrzegane jest jako źródło innowacyjności (wymiana doświadczeń). Firmy uczestniczące w nim deklarują innowacyjność w różnych sferach swojej działalności. Dotyczą one innowacji technologicznych, produktowych oraz informatycznych i związanych z systemami zarządzania<sup>22</sup>.

Drugim przykładem działającego w Polsce klastra skupiającego firmy z branży usług komunalnych jest Śląski Klaster Wodny. Jest on wspólną inicjatywą śląskich przedsiębiorstw wodno-kanalizacyjnych, jednostek samorządowych i wyższych uczelni, a także firm spoza województwa śląskiego połączonych wspólnym celem w postaci racjonalnego gospodarowania zasobami wodnymi. Porozumienie o współpracy w ramach Śląskiego Klastra Wodnego zostało sfinalizowane w 2007 r. Przystąpiło do niego 22 członków założycieli. Stowarzyszenie Śląski Klaster Wodny w sposób formalny zaczęło funkcjonować w 2009 r. W 2011 r. liczyło 63 członków.

W ramach omawianego klastra współpracują z sobą działające w województwie śląskim spółki wodno-kanalizacyjne, firmy zajmujące się budownictwem wodnym oraz sanitarnym, usługami hydrologicznymi, usługami projektowymi

<sup>21</sup> *Strategia rozwoju i współpracy Warmińsko-Mazurskiego Klastra „Razem Ciepłej”*, wersja 2.0, [www.razemcieplej.pl/data/File/Strategia%20Rozwoju%20i%20Wspolpracy%20Warmińsko-Mazurskiego%20Klastra%20RAZEM%20CIEPLEJ.pdf](http://www.razemcieplej.pl/data/File/Strategia%20Rozwoju%20i%20Wspolpracy%20Warmińsko-Mazurskiego%20Klastra%20RAZEM%20CIEPLEJ.pdf) [21.08.2015].

<sup>22</sup> *Strategia marketingowa klastra „Razem Ciepłej”*, [www.razemcieplej.pl/data/File/Strategia%20marketingowa%20klastra.pdf](http://www.razemcieplej.pl/data/File/Strategia%20marketingowa%20klastra.pdf) [26.08.2015].



oraz wytwarzaniem armatury sanitarnej, grzewczej oraz instalacyjnej, jak również wodomierzy. Specjalizacja technologiczna podmiotów należących do Śląskiego Klastra Wodnego opiera się na wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań dla ochrony środowiska, zwłaszcza w zakresie procesów uzdatniania wody i oczyszczania ścieków, technik regeneracji węgla aktywnych, utylizacji osadów ściekowych i pokoagulacyjnych, oraz wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii przez przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjne. Koordynatorem Śląskiego Klastra Wodnego jest spółka Górnośląskie Przedsiębiorstwa Wodociągów SA w Katowicach, której misją jest dbanie o środowisko poprzez racjonalne wykorzystanie zasobów wodnych w imię ich zachowania w dobrym stanie dla przyszłych pokoleń. Zakres działalności GPW SA obejmuje m.in.: uzdatnianie, magazynowanie, rozprowadzanie oraz sprzedaż wody pitnej dla potrzeb ok. 3,5 mln mieszkańców województwa śląskiego. Działalność Śląskiego Klastra Wodnego zawiera się w pięciu obszarach, którymi są:

- 1) współpraca,
- 2) informatyzacja,
- 3) kwalifikacje i szkolenia,
- 4) marketing i public relations,
- 5) internacjonalizacja.

W ramach powyższych obszarów klastrów świadczy usługi z zakresu: wdrażania innowacyjnych rozwiązań służących ochronie środowiska, zwłaszcza w zakresie procesów uzdatniania wody i oczyszczania ścieków, technik regeneracji węgla aktywnych, utylizacji osadów ściekowych i pokoagulacyjnych<sup>23</sup>.

Uwzględniając kryteria klasyfikacyjne klastrów, można opisać cechy (atrybuty), jakimi się charakteryzują. Dokonując tego typu analizy dla badanych klastrów, można stwierdzić, że obydwa mają charakter usługowy.

Ważnym aspektem ich działania jest innowacyjność. W przypadku klastra „Razem Ciepłej” dotyczy ona branży ciepłowniczej i wykorzystywania odnawialnych źródeł energii do wytwarzania energii elektrycznej. Sfera ta może być potencjalnie obiecującym, nowym rynkiem funkcjonowania dla firm działających w tradycyjnych usługach komunalnych, pozwalając im stać się potencjalnie firmami multienergetycznymi czy infrastrukturalnymi. W odniesieniu do Śląskiego Klastra Wodnego innowacyjność jest także istotnym celem jego działania. Dotyczy ona technologii uzdatniania wody i działań związanych z ochroną środowiska naturalnego.

W przypadku obu klastrów istotną rolę odgrywają podmioty pełniące funkcję koordynatorów. Są to liczące się firmy w branżach, w których działają. W przypadku klastra „Razem Ciepłej” koordynacja realizowana jest przez biuro klastra,

---

<sup>23</sup> *Klasy w województwie śląskim*, raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011, [www.parp.gov.pl/files/74/81/469/13951.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/13951.pdf) [28.08.2015].

które jest specjalną strukturą organizacyjną powołaną przez założyciela tego ugrupowania firm. Ciekawym elementem związanym z koordynacją w przypadku tego klastra jest zakres członkostwa podmiotów w nim zrzeszonych. Może być ono mniej lub bardziej ściśle w zależności od celów firmy przystępującej do niego.

W odniesieniu do obu klastrów podmioty w nich działające deklarują chęć współpracy w wielu dziedzinach. W klastrze „Razem Ciepłej” dotyczy ona innowacyjności, implementowania nowych technologii, wymiany wiedzy, działalności marketingowej i wspólnego pozyskiwania środków na inwestycje. Obszar ten istotny jest także w działalności Śląskiego Klastra Wodnego. Współpraca firm działających w jego ramach dotyczy rozwijania wzajemnych relacji, prowadzenia wspólnej działalności szkoleniowej, realizowania spójnej strategii marketingowej, a także rozszerzania działania na rynki zagraniczne.

W przypadku klastra „Razem Ciepłej” można mówić o lokalnym charakterze jego działalności skupiającym się na województwie warmińsko-mazurskim. W odniesieniu do Śląskiego Klastra Wodnego jego zasięg działania jest znacznie szerszy. Można założyć, że ma on charakter regionalny z ambicjami dalszego rozszerzenia terenu działalności. Wynika to z tego, że funkcjonują w nim firmy z różnych województw, a w tym małopolskiego i podkarpackiego.

Posługując się kryterium liczby horyzontalnie powiązanych sektorów, można stwierdzić, że Śląski Klaster Wodny jest pod tym względem szeroki. Działają w nim firmy z branży wodno-ściekowej, budownictwa wodnego, budownictwa sanitarnego, firmy remontujące sieci wodociągowe, firmy z branży geodezyjnej, firmy produkujące armaturę wodną.

W odróżnieniu od niego klaster „Razem Ciepłej” ma charakter wąski z uwagi na to że współpracują w nim ze sobą przede wszystkim firmy ciepłownicze.

## 7. Podsumowanie

Tworzenie się klastrów w branży usług komunalnych jest stosunkowo nowym zjawiskiem w realiach polskich i nie jest ono do końca zbadane. Celem poznawczym niniejszego opracowania była próba przeanalizowania działania wybranych dwóch klastrów, skupiających firmy działające w branży usług komunalnych, i scharakteryzowanie zakresu wspólnych działań realizowanych przez podmioty funkcjonujące w ich ramach oraz sposobów zarządzania tego typu strukturami przez podmioty koordynujące ich działalność. W prowadzonej analizie wykorzystano kryteria klasyfikacyjne klastrów dla określenia cech konstytutywnych badanych klastrów, skupiających podmioty działające w branży usług komunalnych. Ograniczeniem dla prowadzenia analiz była mała dostępność przydatnych w tym celu informacji. Uwzględniając te ograniczenia, na potrzeby niniejszego

opracowania scharakteryzowano dwa przypadki działających klastrów w branży usług komunalnych. Były nimi Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Ciepłej” oraz Śląski Klaster Wodny.

Na podstawie prowadzonych analiz można stwierdzić, że w przypadku obu badanych klastrów znajdujące się w nich podmioty współpracują ze sobą w obszarach działalności marketingowej, pozyskiwania środków na inwestycje z zewnętrznych źródeł, szkoleń i rozprzestrzeniania wiedzy związanej ze specyfiką branży, w jakiej prowadzą działalność. Działania te przynoszą wszystkim podmiotom korzyści.

Inną kwestią zasługującą na bliższe przyjrzenie się i prowadzenie nad nią dalszych badań naukowych jest problematyka optymalnego koordynowania i zarządzania klastrem przez podmiot, który realizuje tego typu zadanie. Przyczynę do takich badań może dawać różny zakres członkostwa dostępny dla firm chcących działać w Warmińsko-Mazurskim Klastrze „Razem Ciepłej”.

## Literatura

- ABC franczyzy*, <http://franchising.pl/abc-franczyzy/224/europejski-kodeks-etyki-franczyzy> [15.10.2015].
- Adamczyk M., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, „Gazeta IT” 2005, nr 9(39).
- Alianse strategiczne – współpraca czy rywalizacja?*, raport Ernst & Young, 2004.
- Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, oprac. w ramach badań finansowanych przez Komitet Badań Naukowych, grant 2HO2C 073 22, [http://lib.amu.edu.pl/klaster/images/PDF/koncepcja\\_klastrow.pdf](http://lib.amu.edu.pl/klaster/images/PDF/koncepcja_klastrow.pdf) [28.08.2015].
- Chodyński A., *Proekologiczne regionalne powiązania przedsiębiorstwa*, w: *Przekształcenia struktur regionalnych*, red. P. Raźniak, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012.
- Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Elsner D., *Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko?*, „Personel” 1997, nr 9.
- Jurek-Stępień S., Pierścionek Z., Sosnowska S., *Rynkowe strategie konkurencji przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe Novum, Płock 2009.
- Klustry w województwie śląskim*, raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011, [www.parp.gov.pl/files/74/81/469/13951.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/13951.pdf) [28.08.2015].
- Klustry i regionalne sieci współpracy*, raport BOSSG Consulting Sp. z o.o., Wrocław 2012, [www.ipdevelopment.pl/wp-content/uploads/2015/07/Klustry\\_i\\_regionalne\\_sieci\\_wspolpracy.pdf](http://www.ipdevelopment.pl/wp-content/uploads/2015/07/Klustry_i_regionalne_sieci_wspolpracy.pdf) [18.11.2015].
- Knap-Stefaniuk A., *Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzia teleinformatyczne*, „Biuletyn POU”, [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul\\_wyzzarz&nr=10&p=#\\_ftn18](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_wyzzarz&nr=10&p=#_ftn18) [17.08.2015].
- Maik A., Godzisz A., *Istota i pojęcie organizacji sieciowej*, „Studia i Materiały Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Miscellanea Economicae” 2013, nr 2.
- Najnigier S., *Prywatyzacja usług i przedsiębiorstw komunalnych w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk – Warszawa 1992.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy o przedsiębiorstwie*, [http://www.wiedzainfo.pl/prezentacje/218/dyfuzja\\_wiedzy\\_w\\_przedsiębiorstwie\\_sieciowym.html?strona=28](http://www.wiedzainfo.pl/prezentacje/218/dyfuzja_wiedzy_w_przedsiębiorstwie_sieciowym.html?strona=28) [17.08.2015].

- Porter M., *Podstawy konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Szmitka S., Dmuchowski R., *Klasy jako podmiot strategii innowacji – Warmińsko-Mazurski Klastr „Razem ciepłej”*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1.
- Wróbel P., *Zachowania inwestorów uczestniczących w prywatyzacji podmiotów komunalnych*, referat na konferencję podsumowującą realizację Programu Prywatyzacji Podmiotów Komunalnych Phare PL0101.07.01, Warszawa 2004.
- Stachowicz J., *Zarządzanie kapitałem społecznym, procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim. Wyniki z prac projektu badawczego KBN nr 2H02D 03225 Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych*, IBS PAN, w: J. Ryśnik, *Czynniki pozatekoniczne funkcjonowania dystryktów przemysłowych (rozprawa doktorska)*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008, [www.dbc.wroc.pl/Content/3091](http://www.dbc.wroc.pl/Content/3091) [23.08.2015].
- Stopa A., *Miasto – właściciel, który pozwala na rozwój*, [www.muratorplus.pl/biznes/wiesci-z-rynku/miasto-wasciciel-ktory-pozwala-na-rozwoj\\_59983.html?&page=0](http://www.muratorplus.pl/biznes/wiesci-z-rynku/miasto-wasciciel-ktory-pozwala-na-rozwoj_59983.html?&page=0) [4.04.2014].
- Strategia marketingowa klastra „Razem Ciepłej”*, [www.razemcieplej.pl/data/File/Strategia%20marketingowa%20klastra.pdf](http://www.razemcieplej.pl/data/File/Strategia%20marketingowa%20klastra.pdf) [26.08.2015].
- Strategia rozwoju i współpracy Warmińsko-Mazurskiego Klastra „Razem Ciepłej”*, wersja 2.0 [www.razemcieplej.pl/data/File/Strategia%20Rozwoju%20i%20Wspolpracy%20Warmińsko-Mazurskiego%20Klastra%20RAZEM%20CIEPLEJ.pdf](http://www.razemcieplej.pl/data/File/Strategia%20Rozwoju%20i%20Wspolpracy%20Warmińsko-Mazurskiego%20Klastra%20RAZEM%20CIEPLEJ.pdf) [21.08.2015].

## Clusters as Examples of Network Structures in Poland's Utilities Sector

**Summary.** The article is preoccupied with network structures and their operating properties. It pinpoints the characteristics of networked organizations, highlighting the differences between them and traditional organizations, and addresses the question of conditions triggering the emergence of network organizations, such as e.g. clusters. The research objective is to investigate two selected clusters composed of companies operating in the utilities sector in an effort to delineate the extent to which the clustered companies perform their business activities jointly and to provide an insight into how such structures are managed and coordinated. The analytical part of the study seeks to identify the key features of the clusters under examination, using classification criteria commonly applied in describing such structures.

**Keywords:** innovation, clusters, utilities, municipal services, organizational networks, organizational structures

## **Tomasz Eisenbardt**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, Katedra Zarządzania  
e-mail: tomasz.eisenbardt@chorzow.wsb.pl  
tel. 513 998 900

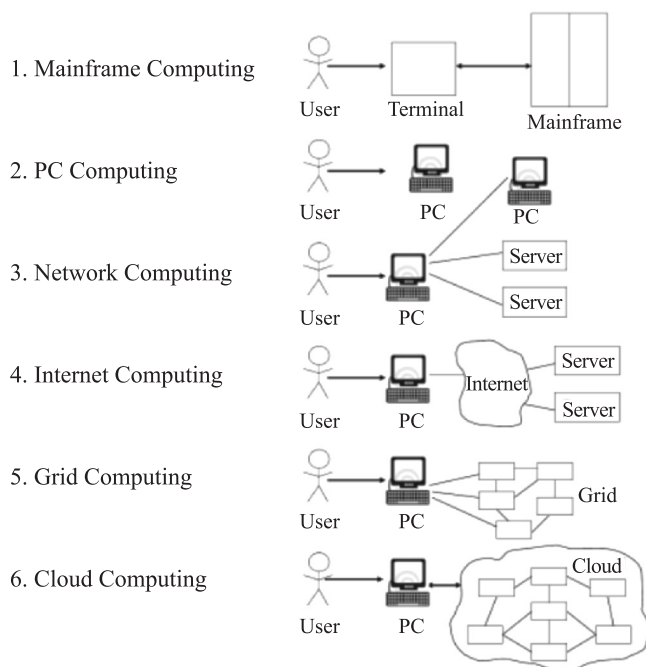
# ***Cloud computing* jako sposób na zaistnienie przedsiębiorstwa w sieci**

**Streszczenie.** Głównym celem opracowania jest identyfikacja i opis cloud computingu, czyli przetwarzania danych w chmurach obliczeniowych, które coraz częściej zastępuje dotychczasowe sposoby przechowywania i przetwarzania danych w zastosowaniach prywatnych i biznesowych. Technologia ta niewątpliwie sprzyja „usieciowieniu” przedsiębiorstw w sensie technologicznym. W opracowaniu scharakteryzowano nowe rodzaje usług, które możliwe są do zaoferowania dzięki zastosowaniu chmur obliczeniowych. Trend zewnętrznego przechowywania i przetwarzania danych ma pewne istotne wady i zalety. Zostały one zidentyfikowane w opracowaniu. Jako tło rozważań posłużyła platforma chmurowa Microsoft Azure oraz rozwiązania innych producentów.

**Słowa kluczowe:** przetwarzanie w chmurze, chmury obliczeniowe, cloud computing, SaaS, IaaS, PaaS, S+S

## **1. Wprowadzenie**

Asocjacja dwóch terminów: „przedsiębiorstwo” i „sieć” nasuwa co najmniej dwie konotacje. Przy czym dwa sposoby połączenia tych słów, które zostaną zaprezentowane, wprawdzie mają ze sobą wiele wspólnego, ale są tylko pozornie bliskoznaczne. Pierwsze połączenie: przedsiębiorstwo sieciowe ma głównie wymiar organizacyjny – wskazuje na organizację sieciową i istniejące w jej ramach



Rysunek 1. Sześć paradygmatów (faz) w przetwarzaniu danych

Źródło: *Handbook of Cloud Computing*, red. B. Furht, A. Escalante, Springer Science & Business Media 2010, s. 4, <https://books.google.pl/books?id=jLNGCPS6rr4C&printsec=frontcover&dq=cloud+computing&hl=pl&sa=X&ei=8RCVva3WHoaWygOgmIKgCw&ved=0CFgQ6AEwBQ#v=onepage&q=cloud%20computing&f=false> [29.06.2015].

struktury sieciowe. Organizacja sieciowa<sup>1</sup> jest definiowana na wiele sposobów, lecz można w uproszczeniu przyjąć, że jest to względnie trwałe powiązanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w realizacji wspólnych celów<sup>2</sup>. Należy zauważyć, że organizacje sieciowe (czy też sieci organizacyjne) stanowią przykład nowej architektury biznesu<sup>3</sup>.

Odmianą organizacji sieciowej jest organizacja wirtualna<sup>4</sup>. Wśród przesłanek powstania organizacji wirtualnych wymienia się głównie globalizację, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej (ICTs – *information and communication*

<sup>1</sup> M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007; J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 109-119.

<sup>2</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 54.

<sup>3</sup> J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, op. cit., s. 110.

<sup>4</sup> A. Sankowska, op. cit.; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.

technologies) i idące za tym rozwojem przemiany gospodarcze, a także zmiany tendencji w zakresie zarządzania<sup>5</sup>.

Druga propozycja połączenia terminów „przedsiębiorstwo” i „sieć” to przedsiębiorstwo w sieci. Przedsiębiorstwo jest w sieci wtedy, gdy do tej (telekomunikacyjnej) sieci zostało podłączone. Przedsiębiorstwo korzysta z technologii informacyjno-komunikacyjnych i ten fakt powoduje jego zorientowanie na sieciowość. A więc fakt dostępu do sieci (w sensie technologicznym) w dużym stopniu zmienia to przedsiębiorstwo w kierunku organizacji sieciowej. Dzieje się tak, ponieważ Internet, który jest tu głównym medium transmisyjnym, jest skonstruowany na kształt sieci pajęczej, czego dobitnym potwierdzeniem jest choćby popularny skrót WWW (World Wide Web) – oznaczający – ni mniej, ni więcej, tylko – ogólnościową pajęczynę.

Celem artykułu jest identyfikacja i opis technologii opierającej się na przetwarzaniu danych w chmurach obliczeniowych. Zatem w niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na drugim z zaprezentowanych podejść do zagadnienia przedsiębiorstwa w sieci, a mianowicie na podejściu technologicznym. Jednakże tę technologiczną sieciowość przedsiębiorstwa należy odczytywać jako bezpośrednie wsparcie dla budowania przedsiębiorstwa sieciowego, również w sensie organizacyjnym.

## 2. Chmury obliczeniowe – podstawy teoretyczne

### 2.1. Historia chmur obliczeniowych

Już w latach 50. i 60. XX w. John McCarthy i inni ówczesni naukowcy przewidywali, że niebawem wszelkie procesy związane z pracą komputerów i wykorzystaniem ich mocy obliczeniowej będą udostępnione do użytku publicznego i będą one korzystać ze wspólnych centrów danych. Ta idea przyczyniła się do zainicjowania prac nad chmurami obliczeniowymi. Za prawdziwy przełom można poczytywać rok 2006, kiedy firma Amazon uruchomiła Amazon Web Service (AWS), a wkrótce później udostępniła dla swoich użytkowników otwarte API (Application Programming Interface – interfejs programistyczny aplikacji). Efekty tych działań przerosły wszelkie wcześniejsze oczekiwania, pozwalając firmie Amazon na znaczne podniesienie efektywności prowadzonych działań i radykalne podniesienie jakości obsługi<sup>6</sup>. To dało asumpt wielu innym firmom

---

<sup>5</sup> M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 11-32.

<sup>6</sup> *Cloud computing – historia, technologia, perspektywy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2012, s. 4, [www.web.gov.pl/g2/big/2012\\_06/ebfa211f1a9f174c7517738f68df2d8b.pdf](http://www.web.gov.pl/g2/big/2012_06/ebfa211f1a9f174c7517738f68df2d8b.pdf) [29.06.2015].

komercyjnym do większego zainteresowania się tym rozwiązaniem, a w efekcie wywołało gwałtowny rozwój chmur obliczeniowych na całym świecie. Dziś zagadnieniem cloud computingu zajmują się najpoważniejsi „gracze” z branży IT, tacy jak np.: Microsoft z platformą Windows Azure wydaną w roku 2010, obecnie znaną jako Microsoft Azure<sup>7</sup>, Google z Google Cloud Platform z roku 2010, zbudowaną na bazie Google App Engine z roku 2008. Oprócz tych dwóch największych informatycznych potentatów zainteresowanie chmurami podzielają firmy: Amazon, Oracle, IBM, Apple i wiele innych.

Tradycja wykonywania obliczeń za pomocą komputerów i przetwarzania danych sięga głęboko wstecz do XX wieku. Ilustruje to rysunek 1. Przeprowadzanie pierwszych tego typu operacji było oparte na terminalach i architekturze typu mainframe (*mainframe computing*). Wyparło ją stosowanie komputerów osobistych – PC (*personal computer*). Wykonywanie obliczeń przy użyciu tych komputerów zyskało nazwę PC computing. Te właśnie komputery osobiste, które początkowo działały w odosobnieniu, coraz częściej podłączano do sieci, co poskutkowało zainicjowaniem nowej fazy przetwarzania danych: network computing. Sieci lokalne przeistoczyły się w sieć światową, a to stanowiło początek epoki Internetu i rozwój fazy przetwarzania danych o nazwie Internet computing. Następnym etapem było przetwarzanie w sieci grid – *grid computing*, które zostało wyparte przez zastosowanie chmur obliczeniowych (*cloud computing*). W pewnym sensie technologia „zatoczyła koło”, bo współczesne urządzenia (zwłaszcza mobilne) znów stają się terminalami. Jest to oczywiste nawiązanie do dawnej architektury *mainframe*, czyli architektury zbudowanej z terminali i głównej jednostki przetwarzającej dane.

## 2.2. Definiowanie chmur obliczeniowych

Chmury obliczeniowe (*cloud computing*) to w znacznym uproszczeniu przeniesienie pewnych zasobów (serwerów, danych, aplikacji) z firmy/serwerowni w inne miejsce<sup>8</sup>. Zasada działania chmur obliczeniowych polega na przeniesieniu ciężaru świadczenia różnych usług informatycznych na serwer i na umożliwieniu stałego dostępu do tych usług komputerom klienckim. Niekiedy cloud computing charakteryzuje się potocznie jako takie przetwarzanie danych, które odbywa się na zewnątrz zapory firewall komputera klienckiego. Ma to przełożenie na to, że wiele zależy od serwera. Szybkość wykonywanych operacji czy bezpieczeństwo powinno być zapewnione właśnie od strony zewnętrznego serwera. To wielka

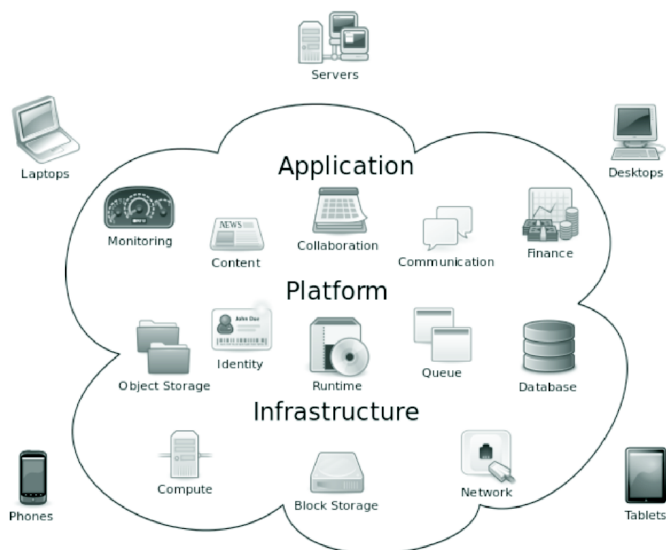
<sup>7</sup> *Windows Azure General Availability. The Official Microsoft Blog*, Microsoft, 1.02.2010, <http://blogs.microsoft.com/blog/2010/02/01/windows-azure-general-availability> [4.07.2015].

<sup>8</sup> M. Kędziora, *Co to jest chmura (Cloud Computing)?*, Ewangelista.IT 2010, <http://blogs.technet.com/b/mkedziora/archive/2010/05/08/co-jest-chmura-cloud-computing.aspx> [14.04.2015].



wygoda dla użytkownika docelowego, bo wystarczy, że zaloguje się poprzez sieć internetową do chmury, a otrzymuje dostęp do całej usługi.

Oto przykład, jak precyzyjniej definiowane są chmury obliczeniowe: termin „chmura obliczeniowa” (*cloud computing*) dotyczy aplikacji i usług, które są uruchamiane dzięki dostępowi do sieci rozległej z użyciem zwirtualizowanych zasobów, dostępnych dzięki wspólnym protokołom internetowym i standardom sieciowym<sup>9</sup>. Znamienne jest to, że udostępniane zasoby mają charakter niematerialny (to przecież dane) i nieograniczony. Inną ważną cechą chmur, jest też to, że infrastruktura systemu informatycznego w sensie fizycznym jest dla końcowego użytkownika rzeczą całkowicie abstrakcyjną i właściwie użytkownik może kompletnie nie mieć o niej wiedzy.



Rysunek 2. Rodzaje usług dostarczanych w chmurze obliczeniowej

Źródło: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cloud\\_computing.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cloud_computing.svg) [29.06.2015].

To, co oferują współczesne chmury obliczeniowe, to przede wszystkim różnego typu i przeznaczenia aplikacje, najczęściej uruchamiane z poziomu przeglądarki internetowej, platforma – w sensie systemu informatycznego – oraz infrastruktura po stronie serwera, na którym przechowywana jest chmura. Ilustruje to rysunek 2.

<sup>9</sup> B. Sosinsky, *Cloud Computing Bible*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis, Indiana (USA) 2011, s. 3, <https://books.google.pl/books?id=hvv2pDEAbOEC&printsec=frontcover&dq=cloud+computing&hl=pl&sa=X&ei=8RCVva3WHoaWygOgmIKgCw&ved=0CDkQ6AEwAQ#v=onepage&q=cloud%20computing&f=false> [1.07.2015].

### 2.3. Typy chmur obliczeniowych

Chmury obliczeniowe mogą mieć kilka postaci<sup>10</sup>:

1. Chmura prywatna (*private cloud*) – infrastruktura chmury jest zabezpieczona w taki sposób, aby służyła do wyłącznego użytku organizacji lub jednej osoby. Organizacja ta może obsługiwać wielu klientów i udostępniać im niektóre zasoby. Chmura prywatna może być w posiadaniu, być zarządzana i obsługiwana przez tę właśnie osobę lub organizację, wydzieloną część tej organizacji lub przez osoby trzecie. Okazuje się, że chmura prywatna może, ale nie musi fizycznie znajdować się bezpośrednio w miejscu (w sensie lokalowym), które jest w posiadaniu właściciela,

2. Chmura społecznościowa (*community cloud*) – jest dedykowana wyłącznemu użytkownikowi tylko przez członków jednej społeczności, którą charakteryzuje określona jednolitość – np. pod kątem założonych celów działania. Chmura społecznościowa może przynależeć również do kilku, a nawet wielu, odrębnych społeczności jednocześnie. Posiadanie, zarządzanie i obsługa chmury społecznościowej wygląda podobnie jak w przypadku chmury prywatnej, tyle że właścicielem i nadzorcą chmury społecznościowej jest określona społeczność,

3. Chmura publiczna (*public cloud*) – przeznaczona do ogólnego użytku, zwykle udostępniana jest przez firmy komercyjne, instytucje akademickie, organizacje rządowe i inne organizacje – nie ma w tym względzie szczególnych ograniczeń. Chmura publiczna z reguły fizycznie jest umieszczona na serwerze dostawcy usług sieciowych,

4. Chmura hybrydowa (*hybrid cloud*) – infrastruktura takiej chmury to kompozycja dwóch lub więcej różnych infrastruktur (prywatnej, społecznościowej lub publicznej), które wprawdzie są odrębne, ale połączone ze sobą dzięki ustandaryzowanym lub zastrzeżonym technologiom umożliwiającym przenoszenie danych i aplikacji.

## 3. Metodologia badań

W pracy postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy cloud computing, jako technologia, ma wpływ na modyfikację modeli sprzedaży produktów i usług informatycznych?
2. Jakie istotne zalety i wady ma cloud computing?

---

<sup>10</sup> P. Mell, T. Grance, *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*, National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, Gaithersburg (USA) 2011, <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf> [2.07.2015].

Aby odpowiedzieć na postawione pytania, w pracy posłużono się krytyczną analizą literatury oraz analizą wybranych narzędzi informatycznych, które są częściami składowymi chmur obliczeniowych. Na tej podstawie wskazano, jak realizowany jest cloud computing w sensie biznesowym oraz zidentyfikowano zalety i wady cloud computingu, które są w istocie krytycznymi czynnikami sukcesu w zakresie upowszechniania się tejże technologii.

## 4. Wyniki badań

### 4.1. Składniki chmur obliczeniowych

Jak opisano wcześniej, chmury obliczeniowe to infrastruktura, platforma i dostęp do aplikacji sieciowych. Fundamentalnym elementem każdej chmury obliczeniowej w ramach infrastruktury jest dysk wirtualny. Najbardziej znane usługi w tym zakresie to: Google Drive, Microsoft One Drive, DropBox, Apple iCloud Driver, Amazon Cloud Drive, ADrive, Box. Takie dyski, poza oczywistym dostarczaniem usługi przechowywania danych, posiadają wbudowane mechanizmy współdzielenia zasobów. Dzięki temu umożliwiają udostępnianie nawet dość obszernych archiwów, a także wspierają pracę grupową. Infrastruktura chmur obliczeniowych to oczywiście nie tylko wirtualne dyski, bo poza nimi pozwala ona na korzystanie z takich usług, jak m.in.: wykonywanie obliczeń i dostęp do sieci.



Rysunek 3. Aplikacje pakietu Microsoft Office 365 dostępne w chmurze obliczeniowej

Źródło: opracowanie własne.

W ramach platformy chmury obliczeniowe oferują: środowisko uruchomieniowe, zarządzanie użytkownikami (ich uprawnieniami i tożsamościami), dostęp do bazy danych, zarządzanie kontami pocztowymi i narzędzia komunikacyjne, zarządzanie stroną internetową, synchronizację zasobów, wykonywanie kopii bezpieczeństwa i inne funkcjonalności.

Aplikacje dostępne w chmurze mogą mieć różne przeznaczenie. Mogą służyć tworzeniu i wizualizacji treści, wspierać pracę zdalną lub grupową, służyć dzieleniu się zasobami, zarządzać przepływem dokumentów, wspierać zarządzanie klientami (CRM), służyć wykonywaniu różnego rodzaju zestawień i raportów, monitorować procesy, mogą to być komunikatory lub programy biurowe. Przykładem zestawu aplikacji uruchamianych w chmurze może być pakiet Microsoft Office 365, który działa w połączeniu z platformą Microsoft Azure. Aplikacje, które wchodzi w skład pakietu, przedstawia rysunek 3. Aplikacje te – w swojej nieco okrojonej wersji – mogą być obsługiwane poprzez przeglądarkę internetową lub być pobrane i zainstalowane bezpośrednio na komputerze użytkownika.

Oprócz wskazanych funkcjonalności i zastosowań chmur obliczeniowych warto nadmienić, że także inne aplikacje, np. służące obsłudze finansowej czy wręcz całościowemu zarządzaniu firmą (klasy ERP) coraz częściej migrują do sieci internetowej i są dostępne dzięki chmurze obliczeniowej.

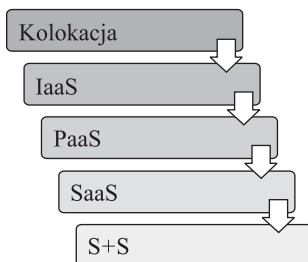
## 4.2. Ewolucja produktów i usług

Jako protoplastę chmur obliczeniowych należałoby wskazać kolokację (*colocation* lub *co-location*), czyli fakt umieszczenia sprzętu i oprogramowania w określonym miejscu – w tym przypadku w serwerowni, którą udostępnia obcy podmiot. Jest to niewątpliwie dość typowa usługa oparta na wypożyczeniu lub dzierżawie. Z punktu widzenia oferowanych usług chmury obliczeniowe są bardziej nowatorskie od kolokacji. Dzięki upowszechnieniu cloud computingu powstały nowe modele usług, mające zastosowanie w branży IT. Te nowe modele usług to<sup>11</sup>:

- IaaS – *Infrastructure as a Service* – dostęp do infrastruktury jako usługa,
- PaaS – *Platform as a Service* – dostęp do platformy uruchomieniowej jako usługa,
- SaaS – *Software as a Service* – dostęp do oprogramowania jako usługa,
- S+S – *Software and Services* – połączenie usługi umieszczonej w chmurze z klasycznym, instalowanym oprogramowaniem. Zapisane dane są synchronizowane pomiędzy miejscem na dysku lokalnym i zasobami chmury. Przykładem S+S jest opisany wcześniej pakiet Microsoft Office 365, ponieważ aplikacje uruchamiane w przeglądarce można również pobrać i zainstalować lokalnie.

---

<sup>11</sup> K. Jamsa, *Cloud Computing: SaaS, PaaS, IaaS, Virtualization, Business Models, Mobile, Security and more*, Jones & Bartlett Publishers 2013, s. 5-8, <https://books.google.pl/books?id=msFk8DPZ7noC&printsec=frontcover&dq=cloud+computing&hl=pl&sa=X&ei=8RCV Va3WHoaWy gOgmIKgCw&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=cloud%20computing&f=false> [29.06.2015]; R. Maciąg, *Pragmatyka Internetu. Web 2.0 jako środowisko*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 227-228.



Rysunek 4. Usługi związane z cloud computing

Źródło: M. Kędziora, *Co to jest chmura (Cloud Computing)?*, Ewangelista.IT 2010, <http://blogs.technet.com/b/mkedziora/archive/2010/05/08/co-jest-chmura-cloud-computing.aspx> [14.04.2015].

Wymienione modele usług to także, w pewnym sensie, etapy rozwoju cloud computingu. Przedstawia je rysunek 4.

Powyższy fragment opracowania stanowi odpowiedź na pierwsze z postawionych pytań badawczych. Zaprezentowane rozważania prowadzą do konkluzji, że cloud computing, jako technologia, ma wpływ na modyfikację modeli sprzedaży produktów i usług informatycznych.

### 4.3. Identyfikacja korzyści, jakie oferują chmury obliczeniowe

Aby odpowiedzieć na drugie pytanie badawcze, dokonano analizy korzyści i zagrożeń związanych z wykorzystaniem chmur obliczeniowych przez użytkowników. Przeniesienie ciężaru przetwarzania danych na usługę sieciową w chmurze ma pewne niezaprzeczalne zalety i niesie ze sobą znaczne korzyści, a są to:

- komfort użytkownika wynikający z dowolności wyboru urządzenia i systemu operacyjnego na nim zainstalowanego, dzięki któremu zyskujemy dostęp do naszych danych,
- outsourcing usług informatycznych i obniżenie kosztów obsługi informatycznej – firma nie musi budować własnego centrum danych (*data center*),
- skalowalność biznesu idąca w parze ze skalowalnością usług w chmurze,
- stosunkowo niski koszt początkowy (zakupu usługi), bo są to usługi dzierżawione,
- ochrona przeciwwirusowa i inne usługi bezpieczeństwa zostają przeniesione w znacznej mierze na serwery oferujące usługę w chmurze,
- dostęp do zazwyczaj dużej objętościowo, zewnętrznej przestrzeni dyskowej,
- łatwe współdzielenie zasobów informacyjnych i stosunkowo ułatwione zarządzanie przepływem pracy,

– minimalizacja dotychczasowych problemów z przesyłaniem dużych plików pocztą elektroniczną lub poprzez FTP – odtąd wystarczy po prostu podzielić się konkretnym zasobem lub nawet tylko podesłać link hipertekstowy,

– komputery stacjonarne i inne urządzenia zazwyczaj nie muszą mieć bardzo wysokich parametrów technicznych, ciężar przetwarzania danych przejmują w znacznej mierze zewnętrzny serwer,

– usługi w chmurze pozwalają zwykle na dostęp do najnowszych wersji oprogramowania i wciąż „świeżych” aktualizacji bez konieczności aktualizowania oprogramowania na stanowiskach roboczych.

Gwoli sprawiedliwości poniżej zidentyfikowano wady i niebezpieczeństwa korzystania z chmur obliczeniowych.

#### **4.4. „Czarne chmury” – identyfikacja zagrożeń, jakie stwarzają chmury obliczeniowe**

Cloud Computing niesie także ze sobą wiele zagrożeń. Współtwórca WWW i prezes W3C Tim Berners-Lee wielokrotnie w swoich wypowiedziach mocno krytykuje trend umieszczania danych na zewnątrz – w chmurach obliczeniowych. Zatem warto spojrzeć na chmury obliczeniowe w sposób krytyczny. Zidentyfikowane zagrożenia i niebezpieczeństwa, które mogą się wiązać z użytkowaniem chmur obliczeniowych są następujące:

– konieczność ciągłego dostępu do sieci internetowej, przy czym powinna to być sieć o podwyższonych parametrach transferu danych,

– przeniesienie istotnej części zasobów i procesów przedsiębiorstwa do zewnętrznego miejsca na serwerze, zlokalizowanego często w niewiadomym miejscu, zarządzanego i administrowanego przez niewiadome osoby,

– możliwość przetwarzania danych przez różnego typu instytucje bez zgody i wiedzy właściciela danych – przykładem potwierdzającym realność tego zagrożenia może być przypadek niejawnego monitorowania użytkowników przez NSA ujawniony przez pracownika agencji – Edwarda Snowdena w roku 2013,

– możliwość wycieku danych i przejęcia ich przez osoby niepożądane, spowodowane tym, że każdy z użytkowników może korzystać ze znacznie większej liczby urządzeń, niż to było do tej pory (a więc jeden użytkownik – jedno stanowisko komputerowe), urządzenia te nie zawsze są w wystarczający sposób zabezpieczone, a przecież sieć jest na tyle bezpieczna, na ile jest bezpieczny najsłabszy jej element,

– czynnik ludzki – możliwość zalogowania się do chmury przez osoby trzecie spowodowana nonszalancją użytkowników w zabezpieczaniu loginów i haseł, niewylogowywanie się z systemu, nieumiejętność właściwego zabezpieczenia opcji zapamiętywania haseł,

– uzależnienie od jednego dostawcy usług – wprawdzie migracja zasobów jest możliwa, ale w skali nawet niewielkiego przedsiębiorstwa może się okazać czasochłonna, kosztowna i kłopotliwa,

– zapisy prawa nie nadążają za technologią i brak jest jednolitych i przejrzystych regulacji (przynajmniej w Polsce) dotyczących korzystania z tego typu rozwiązań.

Mimo całkiem pokaźnej listy mankamentów chmur, trzeba zauważyć, że wygoda obsługi i swoboda w dostępie do zasobów to zalety, które przekładają się z czasem na rozrastanie się grona zwolenników chmur obliczeniowych.

## **5. Dyskusja: kierunki rozwoju chmur obliczeniowych**

Nie ulega wątpliwości, że cloud computing jest współczesnym trendem i będzie rozwijać się w sposób bardzo szybki. O doniosłości przetwarzania w chmurze może świadczyć fakt, że część osób postrzega chmury obliczeniowe wręcz jako metaforę Internetu<sup>12</sup>. Wprawdzie istnieje pewien odsetek osób, które nieufnie traktują tego typu usługi – co jest całkowicie uzasadnione, ale większość potencjalnych użytkowników chmur obliczeniowych będzie z nich korzystać nieomal bezwiednie i bezkrytycznie. Powszechność użycia urządzeń mobilnych tylko wzmacnia efekt popularyzacji cloud computingu, bo te dwie technologie (mobilność i przetwarzanie w chmurach obliczeniowych) wzajemnie się uzupełniają. A więc prawdopodobnie wygoda użytkowania chmur obliczeniowych okaże się istotniejsza niż bezpieczeństwo danych, a komfort korzystania z usługi wygra z chęcią posiadania produktu.

## **6. Zakończenie**

Współczesne przedsiębiorstwa ulegają przeobrażeniom o różnym charakterze. Zmiany dotyczą m.in. także kwestii organizacyjnych. Motorem ewolucji w tej materii jest niewątpliwie rozwój technologiczny, a w szczególności rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych. Cloud computing wydaje się kolejnym etapem rozwoju infrastruktury przedsiębiorstwa pod względem stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych. Rozważania zawarte w artykule pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Odpowiedzi te mogą przyjąć postać następujących tez:

---

<sup>12</sup> E. Griffith, *What Is Cloud Computing?*, PC Magazine 2015, [www.pcmag.com/article2/0,2817,2372163,00.asp](http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2372163,00.asp) [3.07.2015]; B. Sosinsky, op. cit., s. 4.

1. Cloud computing w istotny sposób wpływa na ewolucję dotychczasowych modeli usług informatycznych. Zmiany te zostały zapoczątkowane już wcześniej, poprzez upowszechnienie aplikacji webowych kosztem oprogramowania instalowanego stacjonarnie. Cloud computing bardzo wzmocnił ten efekt. Szczególnie chodzi tu o modele SaaS, PaaS, IaaS i S+S, które powstały lub rozwinęły się dzięki upowszechnianiu się przetwarzania w chmurach obliczeniowych.

2. Cloud computing ma wiele interesujących zalet i udogodnień dla dostarczycieli tego typu usług i użytkowników końcowych. Oczywiście nie jest to też rozwiązanie pozbawione wad. Niedogodności lub wręcz zagrożenia wiążą się głównie z kwestią bezpieczeństwa danych i znacznego uzależnienia użytkownika od dostawcy usługi. Wysoce prawdopodobne jest, że wymienione wady chmur obliczeniowych nie powstrzymają ich dalszego rozwoju i ekspansji usług sieciowych opartych na tych chmurach.

W artykule scharakteryzowano nowe modele biznesowe i zaprezentowano główne zalety i wady stosowania cloud computingu w praktyce biznesowej. Zamieszczone w nim rozważania i wyniki badań stanowią projekcję obecnego stanu rozwoju chmur obliczeniowych. Analiza istniejących już narzędzi oraz przykłady stosowania chmur obliczeniowych przez przedsiębiorstwa wskazują na ewolucję chmur obliczeniowych i pewien narastający trend stosowania chmur. Można śmiało wysnuć przypuszczenie, że trend ten będzie w najbliższym czasie zyskiwać na znaczeniu, a stosowanie chmur obliczeniowych oraz zakup usługi zamiast produktu będzie wkrótce równie naturalny jak korzystanie z sieci internetowej w ogólności.

## Literatura

- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T., *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Castells M., *Spółczesność sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Cloud computing – historia, technologia, perspektywy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2012, [www.web.gov.pl/g2/big/2012\\_06/ebfa211f1a9f174c7517738f68df2d8b.pdf](http://www.web.gov.pl/g2/big/2012_06/ebfa211f1a9f174c7517738f68df2d8b.pdf) [29.06.2015].
- Griffith E., *What Is Cloud Computing?* PC Magazine 2015, [www.pcmag.com/article2/0,2817,2372163,00.asp](http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2372163,00.asp) [3.07.2015].
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
- Handbook of Cloud Computing*, red. B. Furht, A. Escalante, Springer Science & Business Media 2010, <https://books.google.pl/books?id=jLNGCps6rr4C&printsec=frontcover&dq=cloud+computing&hl=pl&sa=X&ei=8RCVva3WHoaWygOgmIKgCw&ved=0CFgQ6AEwBQ#v=onepage&q=cloud%20computing&f=false> [29.06.2015].
- [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cloud\\_computing.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cloud_computing.svg) [29.06.2015]
- Jamsa K., *Cloud Computing: SaaS, PaaS, IaaS, Virtualization, Business Models, Mobile, Security and more*, Jones & Bartlett Publishers 2013, <https://books.google.pl/books?id=msFk8DPZ7>



- noC&printsec=frontcover&dq=cloud+computing&hl=pl&sa=X&ei=8RCVva3WHoaWygOgmIKgCw&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=cloud%20computing&f=false [29.06.2015].
- Kędziora M., *Co to jest chmura (Cloud Computing)?*, Ewangelista.IT 2010, <http://blogs.technet.com/b/mkedziora/archive/2010/05/08/co-jest-chmura-cloud-computing.aspx> [14.04.2015].
- Maciąg R., *Pragmatyka Internetu. Web 2.0 jako środowisko*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Mell P., Grance T., *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*, National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, Gaithersburg (USA) 2011, <http://csrc.nist.gov/publications/nist-pubs/800-145/SP800-145.pdf> [2.07.2015].
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Sosinsky B., *Cloud Computing Bible*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis, Indiana (USA) 2011, <https://books.google.pl/books?id=hvv2pDEAbOEC&printsec=frontcover&dq=cloud+computing&hl=pl&sa=X&ei=8RCVva3WHoaWygOgmIKgCw&ved=0CDkQ6AEwAQ#v=onepage&q=cloud%20computing&f=false> [1.07.2015].
- Windows Azure General Availability. The Official Microsoft Blog*, Microsoft, 2010-02-01, <http://blogs.microsoft.com/blog/2010/02/01/windows-azure-general-availability> [4.07.2015].

## The Use of Cloud Computing to Leverage a Company's Web Presence

**Summary.** The primary objective of the paper is to explore and clarify the concept of cloud computing, a technology that has revolutionized data storage and processing for both personal and business use. In technology terms, the cloud model certainly encourages companies to go online and engage in networking. The article describes new types of services that cloud computing has made available and attempts to identify the key strengths and weaknesses of the rising trend for data to be stored and processed outside the company. The discussion is illustrated with the examples of Microsoft Azure and some other vendors' cloud computing platforms.

**Keywords:** cloud computing, computer cloud, SaaS, IaaS, PaaS, S+S, enterprise in the Web



## **Sonia Kozub-Skalska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Finansów i Ubezpieczeń  
e-mail: sonia.kozub.skalska@edu.uekat.pl  
tel. 509 710 177

# **Metody agresywnej optymalizacji podatkowej w dobie rozwijającej się konkurencji w sieci na przykładzie wyceny i amortyzacji znaku towarowego**

**Streszczenie.** Głównym celem osób zarządzających w przedsiębiorstwie polityką podatkową powinna być optymalizacja podatkowa. Powszechnie wiadomo, że przedsiębiorcy mogą legalnie płacić niższe podatki, wykorzystując możliwości, jakie dają przepisy podatkowe. Korzystanie z optymalizacji podatkowej pozwala obniżyć obciążenia podatkowe, a co za tym idzie, prowadzi do poprawy wyniku finansowego. Kluczowe jest w tym przypadku opracowanie odpowiedniej analizy oraz stworzenie na jej podstawie strategii podatkowej, która pozwoli w legalny sposób minimalizować obciążenia na rzecz fiskusa. Ważne jest też minimalizowanie ryzyka związanego z zastosowaniem określonych rozwiązań – należy weryfikować wykładnie obowiązujących przepisów podatkowych przez organy skarbowe, orzecznictwo sądów administracyjnych (zarówno WSA, jak i NSA) oraz Trybunału Konstytucyjnego.

**Słowa kluczowe:** optymalizacja podatkowa, ryzyko podatkowe, wady i zalety agresywnej optymalizacji podatkowej, znak towarowy

## **1. Wstęp**

Mechanizmy planowania podatkowego poprzez agresywną optymalizację podatkową są zjawiskiem kontrowersyjnym i niejednoznacznie ocenianym przez doktrynę i orzecznictwo. Przeciwnicy stosowania tej formy optymalizacji podatkowej argumentują, że takie zachowanie przedsiębiorców prowadzi do różnego rodzaju zniekształceń i iluzji, co powoduje konieczność ustalania reguł

objaśniających i ograniczających stosowanie tych metod. Podejmowany przez ustawodawcę wysiłek, zmierzający do ograniczenia tego zjawiska, dodatkowo komplikuje system podatkowy i zwiększa koszty ponoszone przez administrację podatkową w zakresie kontroli i egzekwowania przepisów zapobiegających. W tym celu ma zostać wprowadzona klauzula antyabuzywna. Zwolennicy omawianego zjawiska twierdzą, że jest ono odpowiedzią na brak neutralnego systemu podatkowego i bierną postawę państwa w zakresie nadmiernego fiskalizmu. Nie można negatywnie oceniać postawy podatnika, który chcąc uniknąć płacenia wyższego podatku z powodu braku aktywności swojego państwa, musi wykorzystać w tym zakresie struktury pośredniczące zwane stosowaniem agresywnej optymalizacji podatkowej. W przeciwnym razie wszystkie działania optymalizacji podatkowej powinny być traktowane jako sztuczne i pozbawione ekonomicznego sensu.

Należy bezwzględnie zaznaczyć, że próba ograniczenia stosowania agresywnej optymalizacji przez administrację podatkową trwa od lat. Warto zapoznać się z wyrokiem Trybunału Sprawiedliwości z dnia 5 lipca 2007 r., C-321/05, tytuł: Opodatkowanie operacji wymiany udziałów w spółkach a nadużycie przepisów UE w celu uzyskania korzyści podatkowych. Interpretacja dyrektyw przez organy państw członkowskich UE<sup>1</sup>. Warto podkreślić, że Trybunał wskazał zdecydowanie, że zasada pewności prawa sprzeciwia się temu, aby dyrektywy same przez się mogły nakładać obowiązki na jednostki. W komentowanym wyroku Trybunał powołał się na utrwaloną linię orzecznictwa, zgodnie z którą dyrektywa nie może sama stanowić źródła powstania obowiązków dla jednostki i konsekwentnie nie może być w tym celu powoływana przez właściwe organy administracji podatkowej<sup>2</sup>. Ciekawie na ten temat piszą Jarosław Antosik i Joanna Gałęza w Głosie do wyroku TS z dnia 5 lipca 2007 r., C-321/05<sup>3</sup>.

Celem artykułu jest wskazanie wpływu agresywnych metod optymalizacji podatkowej na finanse i konkurencyjność przedsiębiorstwa na przykładzie amortyzacji znaku towarowego, poprzez pokazanie łączenia celu podatkowego z biznesowym.

<sup>1</sup> Wyrok TS z dnia 5 lipca 2007 r., C-321/05, European Communities [Wspólnoty Europejskie], <http://eur-lex.europa.eu> [30.05.2015].

<sup>2</sup> Por. np.: *Prawo Unii Europejskiej*, red. J. Barcz, Wyd. Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa 2004, s. 275-280; *Odpowiedzialność odszkodowawcza państwa w prawie Wspólnot Europejskich*, red. N. Półtorak, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002, s. 75-82; A. Bartosiewicz, *Wykładnia praw wspólnotowa prawa krajowego a skutek bezpośredni norm dyrektyw*, „Przegląd Podatkowy” 2006, nr 2, s. 31-36 oraz wyroki ETS z: 11.06.1987 r. w sprawie 14/86, Pretore di Salò/X, ECR [1987] 2545; 8.10.1987 r. w sprawie 80/86, Kolpinghuis Nijmegen BV, ECR [1987] 3969; 26.09.1996 r. w sprawie C-168/95, Luciano Arcaro, ECR [1996] I-4705; 3.05.2005 r. w sprawach: C-387/02, C-391/02 oraz C-403/02, Berlusconi i in., Zb. Orz. [2005] I-03565.

<sup>3</sup> J. Antosik, J. Gałęza, Głosa do wyroku TS z dnia 5 lipca 2007 r., C-321/05, Nadużycie prawa podatkowego. EPS 2008/2/52-57.

Reasumując, należy zauważyć, że wzrastająca świadomość i opór władz skarbowych powodują zaostrenie polityki skierowanej przeciwko agresywnemu planowaniu podatkowemu<sup>4</sup>.

Oczywiście nie każdy przypadek stosowania agresywnej optymalizacji podatkowej, a więc takiej, która niesie ze sobą wysokie ryzyko kwestionowania jej przy ewentualnym postępowaniu podatkowym wiąże się z całkowitą eliminacją obciążenia podatkowego, jest raczej próbą swoistego dostosowania zyskowności do założonego optimum, zatem może być rozpatrywany w kategorii swoistej nagrody za planowanie podatkowe.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że w dobie globalizacji gospodarczej planowanie podatkowe jest koniecznością, przed którą stają przedsiębiorstwa, aby sprostać globalnej konkurencji. W artykule przedstawiono przykład Spółki LPP SA z siedzibą w Gdańsku, która wchodząc na globalny rynek, nie tylko zdecydowała się poszerzyć swoją ofertę o sprzedaż detaliczną w sieci, ale również – w celu zapewnienia sobie równych szans na rynku globalnym – zastosowała narzędzia agresywnej optymalizacji podatkowej.

## **2. Elementy optymalizacji podatkowej**

Optymalizacja podatkowa opiera się przede wszystkim na znajomości prawa podatkowego oraz umiejętnym z niego korzystaniu. Jednak poza prawnym aspektem na wybór określonej strategii podatkowej mają również wpływ takie elementy, jak: dostęp do określonych narzędzi i metod planowania podatkowego, bariery finansowe związane z faktem, że pewne instrumenty optymalizacji są opłacalne dopiero po osiągnięciu określonego poziomu dochodu, oraz przyczyny psychologiczne związane głównie ze skłonnością do ryzyka osób podejmujących decyzje. Kolejny istotny element to wybór odpowiedniego momentu planowania podatkowego<sup>5</sup>.

Wszyscy wiedzą, że lepiej zapobiegać, niż leczyć<sup>6</sup>. Podobnie jest z optymalizacją podatkową. Z żadnej normy prawnej nie można wyprowadzić zasady nakładającej na podatnika obowiązek działania dążącego do powstania zobowiązania podatkowego w najwyższej możliwej wysokości.

Jeżeli obowiązujący porządek prawny stwarza podatnikowi możliwość wyboru kilku legalnych konstrukcji do osiągnięcia zamierzonego celu gospodarczego, z których każda będzie miała inny wymiar podatkowy, to wybór

---

<sup>4</sup> H. Litwińczuk i in., *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 244.

<sup>5</sup> M. Dymek, *Optymalizacja podatkowa, czyli jak oszczędzić na podatku dochodowym od osób prawnych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2006, s. 9.

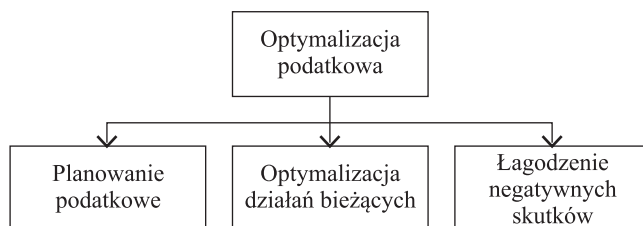
<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 10.

najkorzystniejszego podatkowo rozwiązania nie może być traktowany jako obejście prawa. Taki legalny, ale zmierzający do minimalizacji obciążeń podatkowych, sposób postępowania to optymalizacja podatkowa, którą odróżnić trzeba od nadużycia czy obejścia przepisów prawa podatkowego<sup>7</sup>.

Od pewnego czasu zagadnienie unikania opodatkowania pojawia się zarówno w praktyce organów podatkowych, jak i stanowi przedmiot coraz bogatszego orzecznictwa Naczelnego Sądu Administracyjnego<sup>8</sup>. Ci, którzy chcieliby się zagłębić w gąszczu podatkowych przepisów, powinni pamiętać, że optymalizacja podatkowa może być skuteczna pod warunkiem, że jest oparta na gruntownej znajomości przepisów podatkowych<sup>9</sup>.

Optymalizowanie opodatkowania może mieć miejsce na trzech płaszczyznach.

Schemat 1. Optymalizacja podatkowa



Źródło: M. Dymek, *Optymalizacja podatkowa, czyli jak oszczędzić na podatku dochodowym od osób prawnych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2006, s. 10.

Planowanie podatkowe jest częścią planowania strategicznego. Dotyczy przyszłych zdarzeń i ma na celu stworzenie optymalnej struktury podatkowej lub/i minimalizację podatków transakcyjnych, np. w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw. Przykładem planowania podatkowego jest np. zmiana roku podatkowego z roku kalendarzowego na inny okres dwunastu kolejno po sobie następujących miesięcy<sup>10</sup>.

Optymalizacja bieżących działań polega na podejmowaniu bieżących decyzji biznesowych ze świadomością konsekwencji, jakie te konkretne działania przyniosą, i wyboru najkorzystniejszych z możliwych. Jest to np. decyzja o wyborze pomiędzy wykorzystaniem samochodu osobowego na podstawie umowy leasingu a jego nabyciem<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Wyrok NSA we Wrocławiu z dnia 30 czerwca 2003 r., I SA/Wr 1183/00, niepublikowane.

<sup>8</sup> M. Kalinowski, *Granice legalności unikania opodatkowania w polskim systemie podatkowym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 191.

<sup>9</sup> M. Dymek, op. cit., s. 9.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>11</sup> Ibidem.

Łagodzenie negatywnych skutków dotyczy działań mających na celu minimalizację ryzyka podatkowego w stosunku do czynności, które miały miejsce w przeszłości. Przykładem takiego działania będzie np. stworzenie dokumentacji podatkowej dotyczącej cen transferowych w przypadku transakcji zawieranych na warunkach nierynkowych. Dzięki stworzeniu takiej dokumentacji podatnik od zakwestionowanej przez organy podatkowe wysokości przychodu zapłaci podatek według stawki 19% a nie 50%. Łagodzenie negatywnych skutków podatkowych przejawiać się będzie w aktywnym uczestnictwie w postępowaniu kontrolnym, korzystaniu z przysługujących podatnikowi środków odwoławczych<sup>12</sup>.

Optymalizacja podatkowa bazuje na następujących elementach<sup>13</sup>:

- zminimalizowanie wysokości osiągniętych przychodów uznawanych za przychody podatkowe,
- zredukowanie stopy podatkowej poprzez odpowiedni wybór formy organizacyjnej przedsiębiorstwa lub odpowiedni dobór całej transakcji czy też pojedynczej czynności prawnej,
- eliminowanie kosztów niestanowiących kosztów uzyskania przychodów, a tym samym obniżanie realnej stopy podatkowej,
- korzystanie z kredytu podatkowego, czyli przesuwanie w czasie momentu zapłaty podatku,
- unikanie podstawowych błędów w zarządzaniu podatkowym.

Rodzaje działań polityki podatkowej w danym przedsiębiorstwie można również podzielić w następujący sposób<sup>14</sup>:

- informacja podatkowa – zapoznanie się z konsekwencjami podatkowymi, jakie kreuje dana czynność, transakcja lub inne przyjęte rozwiązanie, w celu uniknięcia zaległości podatkowych i narażenia się na kary związane z niewypełnieniem obowiązków płatnika lub podatnika.
- optymalizacja podatkowa – wybór takiego rozwiązania, które pozwoli uniknąć płacenia podatków lub sprawi, że wysokość podatków będzie najniższa z możliwych. Kryterium wyboru takiego rozwiązania jest właśnie opłacalność podatkowa.
- obejście przepisów prawa podatkowego – wykorzystanie określonych instytucji prawa cywilnego w celu uniknięcia konsekwencji podatkowych; dokonanie czynności prawnej w sposób nieodpowiedni do osiągniętego efektu gospodarczego, gdy ta nieodpowiedniość powoduje korzystniejsze podatkowo zakwalifikowanie transakcji lub czynności.
- oszustwo podatkowe – działanie polegające na unikaniu obciążeń podatkowych poprzez sporządzanie fałszywych dokumentów lub niszczenie dokumentów w celu ukrycia określonych czynności (ukrycie stanu faktycznego). Działania

---

<sup>12</sup> Ibidem, s. 11.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 12.

te mogą także polegać na wprowadzaniu organów podatkowych w błąd co do istnienia lub wysokości zobowiązania podatkowego i jako takie leżą poza zakresem zasady wolności unikania opodatkowania.

Można się też spotkać z opinią, że wszystkie wymienione działania to optymalizacja podatkowa. W takim przypadku można by mówić o legalności i nielegalności działań optymalizacyjnych<sup>15</sup>.

Optymalizacja legalna (*tax optimization, tax avoidance*) charakteryzuje się wyborem działań, które są zgodne z obowiązującym prawem. Nie ma żadnej podstawy prawnej, która nakazywałaby przyjąć „masochistyczną” zasadę, że strony powinny regulować swoje stosunki cywilnoprawne w sposób najbardziej korzystny dla fiskusa<sup>16</sup>.

Optymalizacja nielegalna, prowadząca do uchylania się od opodatkowania (*tax evasion*), służy podobnemu celowi, jednakże wykorzystuje nielegalne środki. Aby uznać, że doszło do obejścia prawa, najistotniejsze znaczenie ma ustalenie, czy istnieje norma prawna, która zakazuje osiągnięcia określonego skutku, i czynność prawna prowadząca do jego osiągnięcia. Nie jest bowiem możliwe stosowanie przepisu art. 58 § 1 Kodeksu cywilnego w prawie podatkowym<sup>17</sup>.

Wart podniesienia jest fakt, że dynamika zjawiska ucieczki przed podatkami jest warunkowana przede wszystkim stanem moralności oraz stanem dyscypliny podatkowej obywatela<sup>18</sup>. Poznając elementy optymalizacji podatkowej, w dalszej części, należy podać przykład wykorzystania agresywnych metod optymalizacji podatkowej.

### 3. Optymalizacja poprzez amortyzację znaku towarowego

Przedsiębiorstwa w sposób naturalny dążą do minimalizowania swoich obciążeń podatkowych, szczególnie w panującej globalizacji podatkowej.

Podatnicy mają uzasadnioną swoimi interesami tendencję do traktowania jakiegokolwiek podatku jako ograniczającego swobodę ich działań, stąd implementację zasad ekonomicznych opodatkowania należy traktować jako wyraz dbałości władz fiskalnych nie tyle o wyeliminowanie, ile ograniczenie negatywnych skutków fiskalizmu. W warunkach globalizacji ograniczenie nadmiernego fiskalizmu krajowych władz fiskalnych, wyrażającego się w podnoszeniu stawek

<sup>15</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>16</sup> Z. Radwański, Glosa do wyroku NSA z dnia 10 listopada 1999 r., SA/BK 289/99, „Orzecznictwo Sądów Polskich” 2000, z. 9, poz. 135.

<sup>17</sup> Zob. tezy wyroku WSA z dnia 30 maja 2005 r., III SA/Wa 1/05.

<sup>18</sup> M. Kalinowski, op. cit., s. 15.



podatkowych lub rozszerzaniu bazy opodatkowania, powinno być w interesie nie tylko podatników, ale również samej władzy publicznej<sup>19</sup>.

W kwestii optymalizacji poprzez amortyzację znaku towarowego możemy zaobserwować dynamiczną zmianę w zakresie fiskalizmu przez władze fiskalne tej formy optymalizacji. Poniżej krótki opis tych zmian.

Do 2006 r. efekt polegający na urealnieniu rynkowej wartości znaku towarowego dla potrzeb podatkowych uzyskiwano poprzez aporty składników majątku lub całego przedsiębiorstwa głównie do istniejących lub nowo zawiązanych spółek osobowych. Przy aportcie podmiot wnoszący aport nie uzyskiwał przychodu podlegającego opodatkowaniu, a podmiot otrzymujący aport mógł rozpocząć amortyzację podatkową od rynkowej wartości ujawnionego w drodze aportu znaku towarowego. Następnie podmiot amortyzujący znak towarowy obciążał pozostałe spółki z grupy, które korzystały ze znaku towarowego, opłatami licencyjnymi skalkulowanymi jako określony procent obrotów.

Do końca 2010 r. możliwe było jeszcze aktywowanie wartości znaku towarowego przy okazji aportu zorganizowanej części przedsiębiorstwa na zasadzie art. 55<sup>1</sup> ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny<sup>20</sup> lub całego przedsiębiorstwa do istniejącej lub nowo założonej spółki kapitałowej. Podobnie jak przy wcześniejszych aportach do spółek osobowych, tak również przy aportcie ZCP lub całego przedsiębiorstwa podmiot wnoszący aport nie uzyskiwał przychodu podlegającego opodatkowaniu, a podmiot otrzymujący aport mógł rozpocząć amortyzację podatkową od rynkowej wartości ujawnionego w drodze aportu znaku towarowego. Stanowisko to potwierdza również pismo Izby Skarbowej w Poznaniu z dnia 9 maja 2008 r., ILPB3/423-131/08-2/HS<sup>21</sup>. Przy dużych przedsiębiorstwach z rozpoznawalnym znakiem towarowym oszczędności podatkowe były niewspółmiernie wysokie.

Począwszy od 1 stycznia 2011 r. możliwość amortyzowania znaku towarowego wniesionego aportem została wyeliminowana wraz ze zmianą przepisów podatkowych. Niektóre spółki znalazły sposób również i na tę zmianę przepisów, wykorzystując dobrodziejstwo przepisów przejściowych, które pozwalały na stosowanie starych reguł jeszcze maksymalnie do końca 2011 r. Optymalizacja była możliwa, gdy spółka, do której wnoszony był aport w postaci przedsiębiorstwa,

---

<sup>19</sup> A. Wąslik, *Zasady podatkowe w warunkach globalizacji*, w: *Finanse, bankowość i rachunkowość wobec wyzwań globalizacji*, red. J. Żabińska, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie WSB w Poznaniu” 2010, nr 12, s. 77.

<sup>20</sup> Dz.U. z 2014 r., poz. 121.

<sup>21</sup> „Oddział przedsiębiorstwa stworzony w celu administrowania posiadanymi znakami towarowymi oraz bieżącego rozliczania opłat z tego tytułu, który wyposażony został w potrzebne środki trwałe, a jego funkcjonowaniem zajmuje się oddelegowany personel, stanowi zorganizowaną część przedsiębiorstwa”, pismo Izby Skarbowej w Poznaniu z dnia 9 maja 2008 r., ILPB3/423-131/08-2/, ILPB4/423-63/11-2/MC, [www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl) [30.09.2015].

posiadała inny niż kalendarzowy rok podatkowy. Dotyczyło to zatem spółek, które rozpoczęły rok podatkowy najpóźniej z początkiem grudnia 2010 r. lub spółek z łączonym rokiem podatkowym rozpoczętym w drugiej połowie 2010 r. i trwającym do 31 grudnia 2011 r.

Optymalizacje podatkowe z wykorzystaniem znaku towarowego w 2012 r. i w kolejnych latach, mimo uszczelniania polskiego systemu podatkowego, jakie miało miejsce w latach 2006-2011, poprzez wprowadzanie regulacji, które połączyły każdorazowy wzrost amortyzowanej wartości składnika majątku z podatkiem, istnieją nadal.

W konsekwencji więc władze publiczne przy tworzeniu prawa podatkowego, konstruując system podatkowy, rozważyć muszą dylemat wyrażający się w pozostających w opozycji do siebie: z jednej strony dążeniu do stosowania prostych rozwiązań podatkowych pozwalających na ograniczenie kosztów administrowania podatkami, z drugiej – potrzebie wzięcia pod uwagę w systemie stanowionego prawa podatkowego indywidualnej sytuacji podatnika pozwalającej uwzględnić zasadę sprawiedliwości opodatkowania<sup>22</sup>. Wydaje się to o tyle konieczne, o ile w wielu krajach Unii Europejskiej ta forma optymalizacji jest o wiele mniej złożona, a tym samym częściej wykorzystywana na ich terenie<sup>23</sup>.

To, co wyeliminowano w polskim systemie podatkowym, jest nadal możliwe do wykorzystania np. na Cyprze. Aport praw majątkowych stanowiących własność intelektualną może być dokonany bezpodatkowo. Podstawą 10-letniej amortyzacji na Cyprze będzie ustalona wartość rynkowa. Co więcej, ze skutkiem od 1 stycznia 2012 r., parlament cypryjski uchwalił zmiany w prawie podatkowym, mające w sposób szczególny zachęcać inwestorów do lokowania na Cyprze praw majątkowych. 80% zysków osiąganych z tego tytułu jest zwolnionych z opodatkowania, co przy 10-procentowym podatku korporacyjnym (CIT) na Cyprze oznacza efektywnie 2% opodatkowania generowanych tam dochodów.

Z przywileju tego w 2013 r. skorzystała Polska Spółka LPP SA, największa sieć odzieżowa w Polsce; w 2011 r. przeniosła prawa własności do znaków towarowych Reserved oraz Cropp o wartości 556 mln zł do cypryjskiej spółki Gothals, a następnie spółka Gothals przeniosła prawa własności do tych znaków towarowych do dubajskiej spółki Jaradi Limited. Te znaki towarowe należą więc do arabskiej spółki, która udziela licencji spółce cypryjskiej, a ta finalnie udziela sublicencji spółce polskiej (LPP). Analogiczne transakcje zostały przeprowadzone w grudniu 2013 r. w odniesieniu do znaków towarowych House, Mohito oraz Sinsay wycenionych na 510 mln zł<sup>24</sup>.

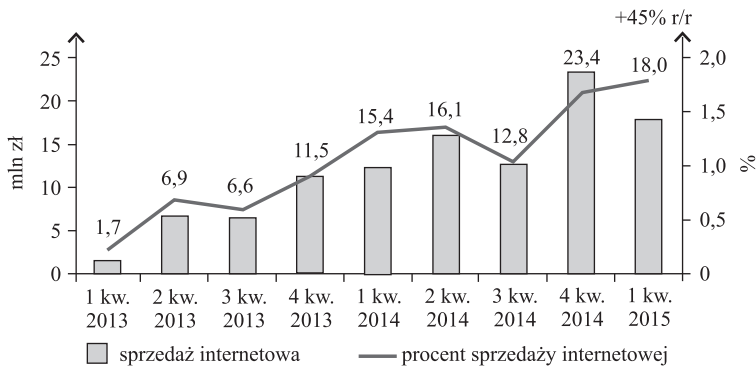
<sup>22</sup> A. Walasik, op. cit., s. 75.

<sup>23</sup> Szerzej na ten temat: J. Głuchowski, *Oazy podatkowe*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 108-109.

<sup>24</sup> B. Kuźniacki, *Jak LPP unika podatków*, „Forbes” 23.01.2014, <http://www.forbes.pl/jak-lpp-unika-podatkow-schemat,artykuly,169955,1,1.html> [30.09.2015].

Warto zaznaczyć, że ta Polska Spółka według danych za pierwszy kwartał 2015 r. posiada 1528 sklepów na trzech kontynentach. Spółka odnotowuje dynamiczny rozwój e-commerce. Sprzedaż internetowa w pierwszym kwartale 2015 r. stanowiła 1,8% sprzedaży grupy dla porównania średnia w 2014 wynosiła 1,3%. Każda z pięciu marek posiada w Polsce sklep internetowy natomiast Reserved również w Czechach. W drugim kwartale Spółka planuje otwarcie w kolejnych krajach sklepów internetowych. Rozwój w „sieci” zauważyła również „Rzeczpospolita”, publikując 14 kwietnia 2014 r. informację, że reserved.com jest numerem 1 w kategorii fashion monobrandowym e-sklepem. Posiadającym 330 tys. zarejestrowanych klientów, mającym 26 mln odsłon miesięcznie oraz 1,2 mln unikalnych użytkowników w miesiącu<sup>25</sup>. Wykres 1 przedstawia wzrost sprzedaży internetowej za okres dziesięciu kwartałów.

Wykres 1. Sprzedaż internetowa LPP SA



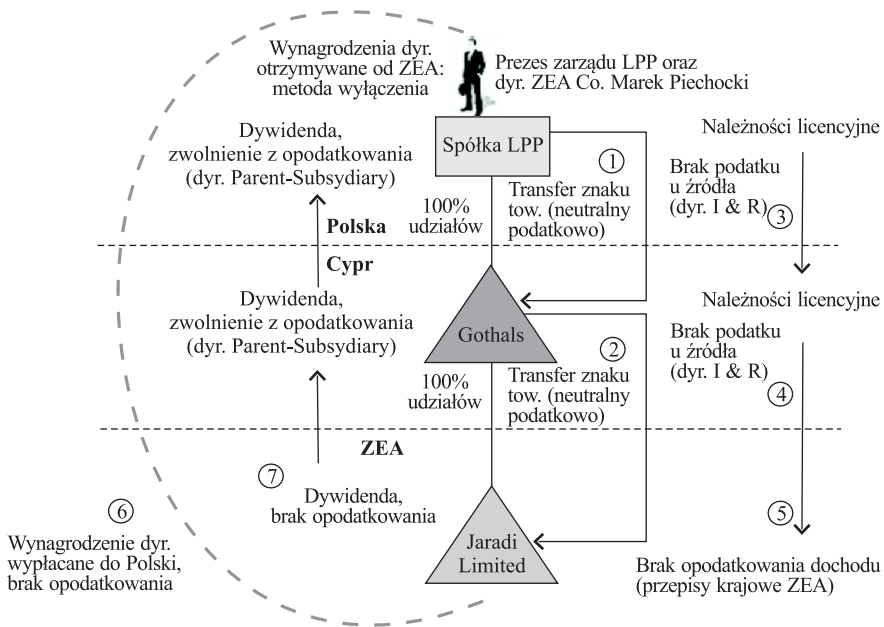
Źródło: Prezentacja wyniku finansowego LPP SA za 1 kw. 2015, [www.lppsa.com/27632](http://www.lppsa.com/27632) [30.09.2015].

Reasumując, przedstawiona struktura optymalizacyjna LPP prowadzi do nieopodatkowania dochodu w 100% wytworzonego z aktywnej działalności w branży odzieżowej tej spółki prowadzonej na terytorium Polski, a więc w 100% z wykorzystaniem polskiej infrastruktury gospodarczej. Blisko 91 lat temu Liga Narodów powołała Grupę Ekonomistów, aby ta przedstawiła uzasadnienie do sprawiedliwego podziału prawa do opodatkowania dochodu wytworzonego między państwem rezydencji (inwestora) a państwem źródła (realizacji inwestycji). Z tego raportu wynika, że każde państwo, którego infrastruktura została wykorzystana do wytworzenia dochodu, powinno mieć odpowiedni udział w opodatkowaniu tego dochodu – przykład struktury LPP pokazuje, że w Polsce jest dokładnie odwrotnie<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Prezentacja wyniku finansowego LPP SA za 1Q2015, [www.lppsa.com/27632](http://www.lppsa.com/27632) [30.09.2015].

<sup>26</sup> B. Kuźniacki, op. cit.

Schemat 2. Struktura optymalizacyjna firmy LPP



Źródło: B. Kuźniacki, *Jak LPP unika podatków*, „Forbes” 23.01.2014, <http://www.forbes.pl/jak-lpp-unika-podatkow-schemat,artykuly,169955,1,1.html> [30.09.2015].

Biorąc pod uwagę, że wartość wspomnianych znaków towarowych wynosi około 1 mld zł, LPP unika opodatkowania z tytułu użytkowania tych znaków w kwocie 190 mln zł (19% podatku z 1 mld zł). Ponadto wartość wypłaconych odsetek licencyjnych do Gothals – założmy, że wynosi 10% wartości znaków towarowych, czyli 100 mln zł – obniża podstawę opodatkowania LPP w Polsce.

Na przykład, jeśli LPP osiągnie 200 mln zł przychodów ze sprzedaży odzieży w 2014 r., 19-procentowy podatek będzie zapłacony od kwoty 100 mln zł (19 mln zł), a nie od pełnej kwoty przychodu (38 mln zł). Zatem kwota optymalizacji podatku wynosi 19 mln zł. Innymi słowy, bez przedstawionej struktury, LPP płaciłaby w Polsce około 200 mln zł podatku dochodowego więcej<sup>27</sup>.

Przeprowadzenie procesu optymalizacji podatkowej przy wykorzystaniu znaku towarowego zazwyczaj wymaga utworzenia struktury kapitałowej, która umożliwi sprawne i szybkie przeprowadzenie całej procedury<sup>28</sup>.

Celem powołania takiej konstrukcji jest po pierwsze zaktualizowanie wartości znaku towarowego, tj. ustalenie jego finalnej wartości, po jakiej będzie

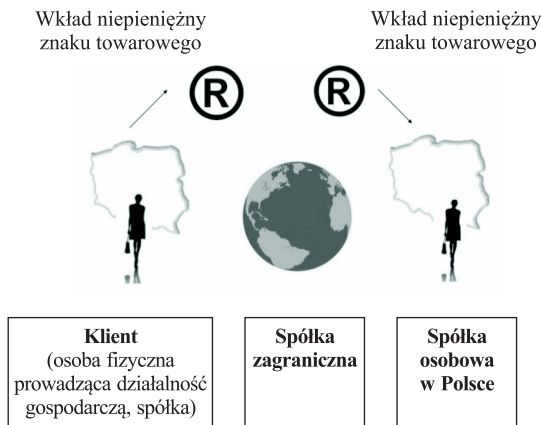
<sup>27</sup> B. Kuźniacki, op. cit.

<sup>28</sup> M. Waługa, P. Kobierzewski, *Proces optymalizacji przy wykorzystaniu znaku towarowego. Prawne aspekty*, „Gazeta MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2014, nr 4(143).

on amortyzowany, a po drugie wypracowanie przez ten znak zdolności do jego amortyzacji przez podmiot, w majątku którego będzie się on finalnie znajdował. Niezależnie od wybranego wariantu przeprowadzenia optymalizacji konieczne jest przeniesienie znaku z dotychczasowego majątku do majątku podmiotów trzecich.

Kluczem dla powodzenia całej operacji jest zatem zapewnienie minimalizacji obciążeń podatkowych przy przenoszeniu znaku towarowego. Istotne dla przedsiębiorców jest uniknięcie obowiązku uiszczenia podatku VAT przy dokonywaniu transferu aktywów (a przynajmniej zapewnienie możliwości szybkiego odzyskania tak zamrożonych środków) oraz wyłączenie możliwości powstania w toku procesu przychodów rodzających konieczność uiszczenia podatku dochodowego. Patrz schemat 3.

Schemat 3. Struktura podmiotów w celu wprowadzenia znaku towarowego do przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Aby osiągnąć wskazane rezultaty, zwykle korzysta się z rodzimej konstrukcji – spółki komandytowo-akcyjnej, która – jeśli została odpowiednio skonstruowana – może nie podlegać opodatkowaniu CIT do października 2015 r. Takie spółki komandytowo-akcyjne wciąż jeszcze są dostępne na rynku, jednak z powodu tej zalety znajdują zastosowanie nie tylko w procesach optymalizacji przy wykorzystaniu znaków towarowych, lecz także przy tworzeniu innych tarcz podatkowych. Rychły deficyt takich podmiotów spowoduje, że w procesach optymalizacyjnych prym niepodzielnie wzięć będą wehikuły zagraniczne, np. wciąż atrakcyjna konstrukcja łącząca polskiego podatnika z cypryjskimi spółkami kapitałowymi i słowackim odpowiednikiem spółek komandytowych. Podatki, tak jak przyroda, nie lubią próżni – możemy zatem liczyć w tej materii na dalszy wysyp nowych konstrukcji i pomysłów.

Operacja przenoszenia znaku towarowego powinna być poprzedzona weryfikacją jego stanu prawnego, tj. ustalenia, czy podmiot, w którego majątku znak się aktualnie znajduje, legitymuje się także posiadaniem pełni praw do znaku i ma możliwość ich przenoszenia na podmioty trzecie.

Aby przeniesienie znaku towarowego było skuteczne, wymaga skonstytuowania umowy, która z jednej strony będzie rozporządzała na rzecz nabywcy prawem ochronnym na znak towarowy (jeśli prawo to zostało już udzielone), a z drugiej będzie przenosiła na nabywcę autorskie prawa majątkowe.

Niezależnie od przyjętego wariantu optymalizacji finalnym jej aktem jest zawarcie umowy licencji, na mocy której podmiot, w którego majątku znajdzie się znak towarowy będzie licencjonował go spółce (lub jednoosobowej działalności gospodarczej), która pierwotnie go posiadała. Umowa taka zawierana jest na okres odpowiadający okresowi amortyzacji znaku. Kluczowe we wskazanej umowie jest określenie wysokości opłat licencyjnych, które powinny korespondować z wysokością dokonywanych odpisów amortyzacyjnych, tak aby zachować neutralność podatkową całej transakcji.

Wskazana umowa licencji niejednokrotnie będzie musiała znajdować oparcie w dokumentacji cen transferowych<sup>29</sup>.

Nim jednak doprowadzimy do uzyskania korzyści podatkowej z użyciem narzędzia w postaci amortyzacji znaku towarowego, należy dokonać analizy wybranych przepisów ustawy prawa własności przemysłowej. Zgodnie z przepisem art. 120 ustawy Prawo własności przemysłowej<sup>30</sup> znakiem towarowym może być każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa. Może być nim w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy, przy czym pod tym pojęciem ustawodawca nakazał rozumieć także znaki usługowe.

Zgodnie z wolą ustawodawcy wyrażoną w przepisie art. 153 ustawy prawa własności przemysłowej przez uzyskanie prawa ochronnego nabywa się prawo wyłącznego używania znaku towarowego w sposób zarobkowy lub zawodowy na całym obszarze Rzeczypospolitej Polskiej, przy czym czas trwania prawa ochronnego na znak towarowy wynosi 10 lat od daty zgłoszenia znaku towarowego w urzędzie patentowym.

Analiza przepisu art. 163 ustawy Prawo własności przemysłowej prowadzi do sformułowania wniosku, że uprawniony z prawa ochronnego na znak towarowy może udzielić innej osobie upoważnienia do używania znaku, zawierając z nią

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Ustawa z dnia 30 czerwca 2004 r. Prawo własności przemysłowej, Dz.U. z 2013 r., poz. 1410.

umowę licencyjną. Ponadto licencjobiorca jest uprawniony do udzielenia sublicencji na używanie znaku towarowego w zakresie udzielonego mu upoważnienia<sup>31</sup>.

Status podlegających amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych w obecnie obowiązującym stanie prawnym mogą mieć wyłącznie składniki majątku nabyte, a nie wytworzone przez podatnika – art. 16b ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Stanowisko takie wyraża również Izba Skarbowa w Poznaniu w piśmie z dnia 24 maja 2011 r., ILPB4/423-63/11-2/MC<sup>32</sup>. Warto zaznaczyć jest jednak fakt, że odmienne stanowisko w zakresie wytworzenia znaku prezentuje orzecznictwo, ponieważ trudno jednoznacznie stwierdzić, iż prawo ochronne na znak towarowy udzielone przez Urząd Patentowy zostało wytworzone. Argumenty przeczące temu twierdzeniu przedstawił np. WSA w Gliwicach w wyroku z 13 września 2012 r., sygn. akt I SA/Gl 1021/11 (orzeczenie nieprawomocne). WSA stwierdził, że: „brak jakichkolwiek podstaw do twierdzenia, że prawo ochronne do wspólnotowego znaku towarowego zostanie przez Spółkę wytworzone. Prawo to bowiem powstanie w wyniku rejestracji”. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Poznaniu z dnia 4 czerwca 2014 r. I SA/Po 1276/13 głosi natomiast: „Fakt rejestracji nie może być uznany za wytworzenie znaku we własnym zakresie, gdyż następuje na podstawie decyzji organu działającego w granicach stosownych regulacji prawnych. Możliwe jest amortyzowanie prawa ochronnego na znak towarowy – nabyty w formie umowy sprzedaży jako prawa z rejestracji tego znaku – w sytuacji, gdy prawo ochronne zostało przyznane po zakupie znaku towarowego”<sup>33</sup>.

Jeżeli nabycie znaku towarowego nastąpiło np. w drodze kupna, wówczas wartość początkową należy ustalić na podstawie art. 22g ust. 1 i 3 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz art. 16g ust. 1 i 3 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. W myśl tych przepisów za wartość początkową wartości niematerialnych i prawnych uważa się w razie odpłatnego nabycia cenę ich nabycia, rozumianą jako kwotę należną zbywcy:

– powiększoną o koszty związane z zakupem naliczone do dnia przekazania wartości niematerialnej i prawnej do używania, a w szczególności o koszty opłat notarialnych, skarbowych i innych, odsetek, prowizji, a także o cło i podatek akcyzowy w przypadku importu oraz

– pomniejszoną o podatek od towarów i usług, z wyjątkiem przypadków, gdy zgodnie z odrębnymi przepisami podatek od towarów i usług nie stanowi podatku naliczonego albo podatnikowi nie przysługuje obniżenie kwoty należnego

<sup>31</sup> W. Maruchin, *Amortyzacja znaku towarowego. Amortyzacja*, Publikacje Elektroniczne ABC, 2015-10-31 05:12, <http://sip.lex.pl/#/publikacja/469906601> [26.11.2015].

<sup>32</sup> Pismo Izby Skarbowej w Poznaniu z dnia 24 maja 2011 r., ILPB4/423-63/11-2/MC, [www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl) [30.09.2015].

<sup>33</sup> Wyrok WSA w Poznaniu z dnia 4 czerwca 2014 r., I SA/Po 1276/13, LEX nr 1479009.

podatku o podatek naliczony albo zwrot różnicy podatku w rozumieniu ustawy o podatku od towarów i usług.

Ponadto cenę nabycia koryguje się o różnice kursowe naliczone do dnia przekazania do używania wartości niematerialnej i prawnej (art. 22g ust. 5 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych i art. 16g ust. 5 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych)<sup>34</sup>.

Nie zawsze jednak wartość początkową wartości niematerialnej i prawnej określa się według ceny nabycia. W inny sposób ustala się wartość początkową składników majątku nabytych np. w drodze darowizny lub wkładu niepieniężnego. Znajdą wówczas zastosowanie stosowne przepisy art. 22g ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych i art. 16g ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

Wartości niematerialne i prawne, w tym prawo do znaku towarowego, amortyzuje się przy zastosowaniu metody liniowej.

Odpisów amortyzacyjnych od wartości początkowej wartości niematerialnych i prawnych dokonuje się:

– od pierwszego miesiąca następującego po miesiącu, w którym wartości te wprowadzono do ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych,

– do końca tego miesiąca, w którym następuje zrównanie sumy odpisów amortyzacyjnych z ich wartością początkową lub w którym postawiono je w stan likwidacji, zbyto lub stwierdzono ich niedobór (suma odpisów amortyzacyjnych obejmuje również odpisy, których nie uważa się za koszty uzyskania przychodów).

Okres ich amortyzacji ustala podatnik, z tym że ustawodawca określa minimalne okresy amortyzacji. Według art. 22m ust. 1 pkt 4 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych i art. 16m ust. 1 pkt 4 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych okres amortyzacji prawa do znaku towarowego nie może być krótszy niż 60 miesięcy. Stąd maksymalna roczna stawka amortyzacyjna powinna wynieść 20%.

Konsekwencją powyższej konstatacji jest to, że skoro prawa ochronne na znaki towarowe nie zostaną nabyte przez spółkę, nie będą spełniać wszystkich przesłanek wynikających z art. 22b ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz art. 16b ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, a zatem nie ma możliwości uznania tych praw za podlegające amortyzacji wartości niematerialne i prawne i nie należy ustalać wartości początkowej tych praw. Ponadto znaczący wpływ na ten wybór optymalizacji podatkowej ma utarta linia orzecznictwa, np. wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego

---

<sup>34</sup> Szerzej na ten temat: E. Lelito, *Uprawnienie do skorygowania ceny nabycia środka trwałego o naliczone różnice kursowe*, „Przegląd Podatkowy” 2012, nr 11, s. 48-52.



w Warszawie z dnia 15 listopada 2012 r., II FSK 670/11: „Zgodnie z art. 16b ust. 1 pkt 6 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych przedmiotem amortyzacji podatkowej nie może być znak towarowy i korzystanie ze znaku towarowego, na który nie zostało udzielone prawo ochronne w rozumieniu ustawy z 2000 r. – Prawo własności przemysłowej<sup>35</sup> – lub wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Rzeszowie z dnia 24 listopada 2009 r., I SA/Rz 758/09: „Aby prawo do znaku towarowego było amortyzowane zgodnie z art. 16b ust. 1 pkt. 6 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych musi być przyjęte do używania i wykorzystania na potrzeby związane z prowadzoną działalnością gospodarczą. Chodzi tu nie tylko o faktyczne jego wykorzystanie przez oznaczenie towarów i usług znakiem towarowym, ale i prawne przyjęcie do używania jako prawa zarejestrowanego”<sup>36</sup>.

Wyciągając wnioski z powyższego, należy zauważyć, że ustawodawca wprowadził ograniczenia dające prawo dokonywać odpisów amortyzacyjnych w ciężar kosztów uzyskania przychodu, co wydaje się nadmiernym fiskalizmem skłaniającym rodzime przedsiębiorstwa do budowania skomplikowanych konstrukcji prawnych pozwalających ominąć te obostrzenia prawne (LPP SA).

Polskie przedsiębiorstwa muszą sprostać ogólnoświatowej konkurencji. Na całym świecie świadomość marki jest ogromna (np. Apple), u nas wydaje się niedoceniać. Organy podatkowe wychodzą z założenia, że owszem budować markę przedsiębiorca może, ale powinien to zrobić za darmo.

Przedmiotem niniejszej pracy było podkreślenie uczciwości przedsiębiorstw w poszukiwaniu i wykorzystywaniu wszelkiego rodzaju ulg w obciążeniach fiskalnych oraz próba pokazania konieczności łączenia przez przedsiębiorców celów podatkowych z biznesowymi.

Nasuwa się wniosek, że w przeciwieństwie do społeczności zachodnioeuropejskich patrzących przychylnie i z podziwem na przedsiębiorców, którzy podejmują działania zmierzające do uniknięcia zapłaty podatku, jego prolongaty lub umorzenia, polska opinia publiczna bardzo krytycznie ocenia takie starania. Nawet Naczelny Sąd Administracyjny w Gdańsku wyrokiem z dnia 31 stycznia 2002 r., I SA/Gd 771/01<sup>37</sup> zwrócił uwagę na zbyt konserwatywną zdaniem Sądu postawę organów skarbowych, które prowadząc postępowanie w przedsiębiorstwach, widzą jedynie fakt, że podatnik nie zapłacił lub zaniżył wartość należnego podatku, który powinien wpłynąć do budżetu, bez szerszego oglądu i oceny aktualnie występujących relacji gospodarczych i związanych z tym wykorzystywanych aktów prawnych.

<sup>35</sup> Wyrok NSA w Warszawie z dnia 15 listopada 2012 r., II FSK 670/11, LEX nr 1291613.

<sup>36</sup> Wyrok WSA w Rzeszowie z dnia 24 listopada 2009 r., I SA/Rz 758/09, LEX nr 588887.

<sup>37</sup> B. Brzeziński, Głosa do wyroku NSA z dnia 31 stycznia 2002 r., I SA/Gd 771/01, „Monitor Podatkowy” 2002, nr 6/49.

Największym problemem jest to, że organy podatkowe nie zwracają należytej uwagi na kontekst społeczny związany z optymalizacją podatkową, taki jak utrzymanie zatrudnienia w czasie recesji, generowanie nadwyżki finansowej na inwestycje i rozwój lub nowe technologie, sprostanie panującym warunkom konkurencji związanej z globalizacją rynku.

Klauzula antyabuzywna potwierdza, że władza publiczna zmierza do nadmiernego fizykalizmu, nie bacząc na to, iż w warunkach globalizacji rynkowej w konsekwencji zmusza swoich podatników do szukania rozwiązań podatkowych poza Polską, pozwalając tym samym na transfer polskich kapitałów poza jej granice.

Wprawdzie klauzula została wycofana z projektu ustawy, o czym możemy przeczytać w wywiadzie udzielonym Jackowi Bereźnickiemu<sup>38</sup> przez Wiesławę Dróżdż, rzeczniczkę Ministerstwa Finansów, w dniu 7 maja 2015 r., w którym zapewniła ona, że wszystkie zastrzeżenia zostaną wzięte pod uwagę i będą uwzględniane przy doprecyzowywaniu przepisów oraz ujawniła, że klauzula wróci razem z kompleksową zmianą ordynacji, co powinno nastąpić w sierpniu.

W tym samym wywiadzie bardzo krytycznie wypowiedział się Andrzej Sadowski z Centrum im. Adama Smitha: „Według mnie usunięcie klauzuli z tego projektu to konsekwencja zbliżających się wyborów parlamentarnych. Na razie jedynie odsunięto tę sprawę w czasie. Jest to oczywiście krok w dobrym kierunku, ale zakładam, że jest podyktowany kampanią wyborczą”. Dalej trafnie ocenia: „Rząd zawsze ma wybór: może albo uprościć system, albo go dalej komplikować i wprowadzać klauzule, które są niekonstytucyjne. Zresztą konstytucja nie przeszkadza rządzącym w przyjmowaniu bardzo złego, szkodliwego dla przedsiębiorców prawa”<sup>39</sup>.

Reasumując powyższe, należy wyciągnąć wnioski, że wybór formy optymalizacji podatkowej poprzez amortyzację znaku towarowego jest obciążony wysokim ryzykiem. Opisana wyżej klauzula antyabuzywna ma właśnie uniemożliwić wprowadzenie takich narzędzi, które wykorzystywała w optymalizacji spółka LPP S.A.

Zaletą tej metody amortyzacji jest podnoszenie świadomości marki (czynią to wszystkie koncerny świata), dzięki tym działaniom przedsiębiorstwa mają realną możliwość uzyskiwania większych przychodów.

Pośród wad należy wymienić skomplikowaną konstrukcję przeprowadzenia oraz wysokie ryzyko podważania przez organ podatkowy w przypadku postępowania podatkowego.

---

<sup>38</sup> [www.biztok.pl/gospodarka/klauzula-o-unikaniu-opodatowania-powroci-ekspertci-lepiej-uproszcic-podatki\\_a21166](http://www.biztok.pl/gospodarka/klauzula-o-unikaniu-opodatowania-powroci-ekspertci-lepiej-uproszcic-podatki_a21166) [30.09.2015].

<sup>39</sup> *Ibidem*.

## 4. Podsumowanie

Optymalizacja podatkowa amortyzacji niekoniecznie musi zmierzać do osiągnięcia jak największych kosztów uzyskania przychodu z tytułu odpisów amortyzacyjnych, a raczej prowadzić powinna do najbardziej efektywnego podatkowo wykorzystania tych odpisów. Dla osiągnięcia tych celów podatnicy dysponują szerokim wachlarzem możliwości. Wybór narzędzi musi być jednak zawsze poprzedzony wnikliwą analizą ekonomicznych skutków przyjętych rozwiązań oraz oceną zagrażającego ryzyka.

Nie można pominąć kwestii, że na przełomie XX i XXI w. warunki gospodarowania uległy znacznym zmianom. Wzrost otwartości gospodarek, deregulacja, liberalizacja i globalizacja rynków to tylko niektóre z czynników, które spowodowały znaczny wzrost konkurencyjności i wymusiły na przedsiębiorstwach zmiany w strategii działania.

W takich realiach przedsiębiorstwa zintensyfikowały działania mające na celu planowanie podatkowe, ponieważ stanęły przed zadaniem sprostania nie tylko krajowej, ale również globalnej konkurencji. Planowanie podatkowe nie było już prowadzone tylko w celu maksymalizacji zysku dla właściciela przedsiębiorstwa, ale również wykorzystywane jako narzędzie do utrzymania zatrudnienia w czasie recesji, generowania nadwyżki finansowej na inwestycje i rozwój lub nowe technologie, sprostania panującym warunkom konkurencji związanej z globalizacją rynku.

Nie można zignorować wpływu znaku towarowego na wynik podatkowy oraz bilansowy przedsiębiorstwa. Podając przykłady agresywnej optymalizacji podatkowej przedstawiono niezwykle ciekawy obszar, jakim są wartości niematerialne i prawne, a w szczególności znaki towarowe i ich amortyzacja. Warto jednocześnie pamiętać, że wycena wartości marki powinna mieć jasno określony cel – powinna stanowić integralną część procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa i nie powinna być głównym celem jako optymalizacja podatkowa. W przeprowadzonej analizie zauważono, że w optymalizacji poprzez amortyzację znaku towarowego zachodzi dynamiczna zmiana w zakresie fiskalizmu przez władze fiskalne tej formy optymalizacji. Działania podyktowane były tym, że przy dużych przedsiębiorstwach z rozpoznawalnym znakiem towarowym oszczędności podatkowe były niewspółmiernie wysokie. Stworzenie rozwiązań prawno-rachunkowych w tym zakresie stanowi ambitne zadanie na nadchodzące lata.

W badaniu przeprowadzonym w niniejszej pracy podkreślono uczciwość przedsiębiorstw w poszukiwaniu i wykorzystywaniu wszelkiego rodzaju ulg w obciążeniach fiskalnych oraz podjęto próbę pokazania konieczności łączenia przez przedsiębiorców celów podatkowych z biznesowymi.

Największym problemem jest fakt, że organy podatkowe nie zwracają należytej uwagi na kontekst społeczny związany z optymalizacją podatkową, taki

jak utrzymanie zatrudnienia w czasie recesji, generowanie nadwyżki finansowej na inwestycje i rozwój lub nowe technologie, sprostanie panującym warunkom konkurencji związanej z globalizacją rynku. Klauzula antyabuzywna potwierdza, że władza publiczna zmierza do nadmiernego fiskalizmu, nie bacząc na to, iż w warunkach globalizacji rynkowej w konsekwencji zmusza swoich podatników do szukania rozwiązań podatkowych poza Polską, pozwalając tym samym na transfer polskich kapitałów poza jej granice.

Nasuwa się wniosek, że w przeciwieństwie do społeczności zachodnioeuropejskich patrzących przychylnie i z podziwem na przedsiębiorców, którzy podejmują działania zmierzające do uniknięcia zapłaty podatku, jego prolongaty lub umorzenia, polska opinia publiczna bardzo krytycznie ocenia takie starania.

Reasumując, przedstawione argumenty teoretyczne i fakty z praktyki działania współczesnych przedsiębiorstw pozwalają sądzić, że temat optymalizacji podatkowej wciąż będzie przyciągał wiele uwagi, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym.

## Literatura

- Antosik J., Gałęza J., Glosa do wyroku TS z dnia 5 lipca 2007 r., C-321/05, Nadużycie prawa podatkowego, EPS 2008/2/52-57.
- Bartosiewicz A., *Wykładnia prawspółnotowa prawa krajowego a skutek bezpośredni norm dyrektyw*, „Przegląd Podatkowy” 2006, nr 2.
- Brzeziński B., Glosa do wyroku NSA z dnia 31 stycznia 2002 r., I SA/Gd 771/01, „Monitor Podatkowy” 2002, nr 6/49.
- Dymek M., *Optymalizacja podatkowa, czyli jak zaoszczędzić na podatku dochodowym od osób prawnych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2006.
- Głuchowski J., *Oazy podatkowe*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Kalinowski M., *Granice legalności unikania opodatkowania w polskim systemie podatkowym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- Kuźniacki K., *Jak LPP unika podatków*, „Forbes” 23.01.2014, <http://www.forbes.pl/jak-lpp-unika-podatkov-schemat,artykuly,169955,1,1.html> [30.09.2015].
- Lelito E., *Uprawnienie do skorygowania ceny nabycia środka trwałego o naliczone różnice kursowe*, „Przegląd Podatkowy” 2012, nr 11.
- Litwińczuk H. i in, *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Maruchin W. *Amortyzacja znaku towarowego*, Publikacje Elektroniczne ABC, 2015-10-31 05:12, <http://sip.lex.pl/#/publikacja/469906601> [26.11.2015].
- Odpowiedzialność odszkodowawcza państwa w prawie Wspólnot Europejskich*, red. N. Półtorak, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002.
- Pismo Izby Skarbowej w Poznaniu z dnia 9 maja 2008 r., ILPB3/423-131/08-2/, ILPB4/423-63/11-2/MC, [www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl) [30.09.2015].
- Pismo Izby Skarbowej w Poznaniu z dnia 24 maja 2011 r., ILPB4/423-63/11-2/MC, [www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl) [30.09.2015].
- Radwański Z., Glosa do wyroku NSA z dnia 10 listopada 1999 r., SA/BK 289/99, „Orzecznictwo Sądów Polskich” 2000, z. 9, poz. 135.

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 2014 r., poz. 121.
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2004 Prawo własności przemysłowej, Dz.U. z 2013 r. poz. 1410.
- Walasik A., *Zasady podatkowe w warunkach globalizacji*, w: *Finanse, bankowość i rachunkowość wobec wyzwań globalizacji*, red. J. Żabińska, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie WSB w Poznaniu” 2010, nr 12.
- Waluga M., Kobierzewski P., *Proces optymalizacji przy wykorzystaniu znaku towarowego. Prawne aspekty*, „Gazeta MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2014, nr 4(143).
- [www.biztok.pl/gospodarka/klauzula-o-unikaniu-opodatkowania-powroci-eksperci-lepiej-uproszcz-podatki\\_a21166](http://www.biztok.pl/gospodarka/klauzula-o-unikaniu-opodatkowania-powroci-eksperci-lepiej-uproszcz-podatki_a21166) [30.09.2015]
- [www.lppsa.com/27632](http://www.lppsa.com/27632) [30.09.2015]
- Wyrok ETS z: 11.06.1987 r. w sprawie 14/86, Pretore di Salò/X, ECR [1987] 2545; 8.10.1987 r. w sprawie 80/86, Kolpinghuis Nijmegen BV, ECR [1987] 3969; 26.09.1996 r. w sprawie C-168/95, Luciano Arcaro, ECR [1996] I-4705; 3.05.2005 r. w sprawach: C-387/02, C-391/02 oraz C-403/02, Berlusconi i in., Zb. Orz. [2005] I-03565.
- Wyrok NSA we Wrocławiu z dnia 30 czerwca 2003 r. I SA/Wr 1183/00, niepublikowane.
- Wyrok NSA w Warszawie z dnia 15 listopada 2012 r., II FSK 670/11, LEX nr 1291613.
- Wyrok TS z dnia 5 lipca 2007 r., C-321/05, European Communities [Wspólnoty Europejskie], <http://eur-lex.europa.eu> [30.05.2015].
- Wyrok WSA w Poznaniu z dnia 4 czerwca 2014 r., I SA/Po 1276/13, LEX nr 1479009.
- Wyrok WSA w Rzeszowie z dnia 24 listopada 2009 r., I SA/Rz 758/09, LEX nr 588887.
- Wyrok WSA z dnia 30 maja 2005 r., III SA/Wa 1/05.

## **Aggressive Tax Optimization in the Face of Growing Web Competition. The Example of Valuation and Depreciation of Trademarks**

**Summary.** Tax optimization should be perceived by those in charge of corporate tax policies as the primary goal and a key driver of their efforts. It is common knowledge that there are legal methods based on existing tax regulations that entrepreneurs can exploit to pay less in tax. The use of tax optimization makes it possible to reduce corporate tax burden, and hence leads to improvements in financial results. What each company needs to do in the first place, however, is perform a thorough analysis and develop an individual tax strategy that will help the company minimize its fiscal burden while still remaining in compliance with applicable laws. It is important at the same time to mitigate risks associated with the use of certain approaches – interpretations of specific regulations should be consulted with tax authorities and verified against relevant rulings and decisions by administrative courts and the Constitutional Tribunal.

**Keywords:** tax optimization, tax risks, pros and cons of aggressive tax optimization, trademark



**Michał Nowicki**

Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
e-mail: [michal.nowicki@p.lodz.pl](mailto:michal.nowicki@p.lodz.pl)  
tel. 508 357 734

## **Sieć internetowa jako wirtualna płaszczyzna lokalizacji działalności biznesowej przedsiębiorstw**

**Streszczenie.** Za cel artykułu przyjęto zamiar popularyzacji tematyki lokalizowania działalności gospodarczej w wirtualnym aspekcie płaszczyzny lokalizacji i zachęcenie do dyskusji na temat celowości, efektywności, a także wad i zalet wykorzystywania przez przedsiębiorstwa różnorodnych rozwiązań biznesowych powiązanych z wykorzystywaniem wirtualnej płaszczyzny lokalizacji – siecią Internet. Artykuł stanowi próbę dokonania identyfikacji i charakterystyki głównych sposobów wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji (sieci Internet) i towarzyszących im zalet oraz barier, a także próbę oszacowania stopnia wykorzystania Internetu w codziennej praktyce biznesowej przedsiębiorstw w Polsce. W opracowaniu starano się również znaleźć odpowiedź na pytanie, czy z punktu widzenia stabilizacji warunków prowadzonej działalności gospodarczej obecnie zachodzącej „rewolucji cyfrowej” towarzyszy pojawianie się większej liczby możliwości (szans) czy zagrożeń oraz ile prawdy jest w stwierdzeniu, że zaniedbywanie Internetu to poważny błąd, gdyż w dzisiejszym świecie, jeżeli czegoś nie ma w sieci, to praktycznie nie istnieje, i to także biznesowo.

**Słowa kluczowe:** lokalizacja, realna i wirtualna płaszczyzna lokalizacji przedsiębiorstwa, wirtualizacja, sieć Internet

### **1. Wprowadzenie**

Niezwykle celne jest spostrzeżenie Marii Romanowskiej i Michała Trockiego<sup>1</sup> stanowiące motyw wprowadzający do tematyki niniejszej konferencji.

---

<sup>1</sup> M. Romanowska i M. Trocki postulują, że „współczesna gospodarka stawia przed przedsiębiorstwami wiele nowych wyzwań, uwarunkowanych przemianami technologicznymi,

Na przestrzeni ostatnich lat bezspornie doszło do cyfrowej rewolucji, która jednocześnie stanowiła zarówno przyczynę przyspieszenia procesu powstawania społeczeństwa informacyjnego i jego samoświadomości, jak i odpowiedź na rosnące oczekiwania różnorodnych grup konsumenckich napędzających konieczność zaangażowania przez przedsiębiorstwa nie tylko zasobów tradycyjnych, ale również rozwój w sferze rzeczywistości wirtualnej stanowiącej alternatywę realnej płaszczyzny lokalizacyjnej. Nieustannie postępujące i przyspieszające przemiany technologiczne i społeczno-kulturowe doprowadziły w konsekwencji do wzrostu znaczenia sieci internetowej w życiu codziennym. W efekcie nastąpiło również:

- ułatwienie dostępu do sieci i wzrost jej wszechobecności<sup>2</sup>,
- poprawienie parametrów jakościowych sieci internetowej<sup>3</sup>,
- rozwój różnorodności i kompleksowości instrumentów i usług świadczonych z wykorzystaniem sieci internetowej<sup>4</sup>,

---

społecznymi i strategicznymi, które przyspieszyły w ostatniej dekadzie. Pojawienie się Internetu, wzrost jego interaktywności, wszechobecność sieci telekomunikacyjnej oraz wzrost znaczenia interaktywnej komunikacji spletają się z przemianami społecznymi, kreując nowe możliwości, zjawiska i zagrożenia” – *Tematyka konferencji*, [www.wsb.pl/chorzow/w-sieci-2015](http://www.wsb.pl/chorzow/w-sieci-2015) [1.07.2015].

<sup>2</sup> Efekt pojawienia się mobilnych sieci bezprzewodowych Wi-Fi oraz punktów z darmowym dostępem do sieci bezprzewodowej – hotspotów.

<sup>3</sup> Miernikiem jest wzrost średniej szybkości transferu i poziom bezpieczeństwa.

<sup>4</sup> Jest to wyraz efektu upowszechnienia się elektronicznej komunikacji zdalnej, przy czym tradycyjne formy wyparte przez systemy e-mailingowe coraz częściej zastępowane są przez telekonferencje i/lub wspólne prace w czasie rzeczywistym nad tym samym dokumentem w sieci Internet – przykładowo usługa Google+ Share i/lub Google Drive). Innym przykładem może być powszechne stosowanie zaawansowanych stron internetowych opartych na technologii Flash oraz CMS połączone z właściwym pozycjonowaniem strony (SEO) oraz systemem zarządzania informacją o kliencie (CRM). Wreszcie o rozwoju różnorodności i kompleksowości instrumentów związanych z wykorzystywaniem przez przedsiębiorstwa Internetu w ich codziennej praktyce, świadczyć może coraz bardziej powszechne wykorzystywanie:

– wirtualnych platform handlowych, tj. serwisów aukcyjnych Allegro, E-bay, Alibaba, Steam, GOG, czy „porównywarek” cenowych typu Ceneo, Skąpiec.pl, Trivago itp. (<http://allegro.pl>, [www.ebay.pl](http://www.ebay.pl), [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com), <http://store.steampowered.com>, [www.gog.com](http://www.gog.com), [www.ceneo.pl](http://www.ceneo.pl), [www.skapiec.pl](http://www.skapiec.pl), [www.trivago.pl](http://www.trivago.pl) oraz elektroniczny raport opracowany przez Webhosting.pl raport: *Porównywarki cen w Polsce – perspektywa sklepu i sprzedawcy*, [webhosting.pl/files/groups/editors/rozne/raporty/Raport\\_Webhosting\\_Porownywarki\\_cen\\_w\\_Polsce.pdf](http://webhosting.pl/files/groups/editors/rozne/raporty/Raport_Webhosting_Porownywarki_cen_w_Polsce.pdf) [3.07.2015]),

– elektronicznych platform crowdfundingowych oferujących możliwość uzyskania tzw. finansowania społecznościowego, tj. Kickstarter, PolakPotrafi, Crowdangels, wspieram.to, wspieramkulture.pl ([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com), <https://polakpotrafi.pl>, <http://crowdangels.pl>, <https://wspieram.to>, <http://wspieramkulture.pl>; szerzej: <http://crowdfunding.pl> [3.07.2015] oraz M. Nowicki, *Charakterystyka i wybrane mechanizmy finansowania sektora gier komputerowych – na świecie i w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 1, cz. 4, s. 363-382,

– elektronicznych instrumentów wsparcia zarządzania przedsiębiorstwem, sprzedażą i komunikacją z klientem – przykładowo przypadek firmy Printor Sp. z o.o.; szerzej: M. Nowicki, *Czy lokalizacja przedsiębiorstwa może sprzyjać przelamywaniu jego kryzysów rozwojowych?*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5, s. 350-352,



– rozwój społeczeństwa informacyjnego i wzrost znaczenia sieci internetowej w życiu codziennym, co poskutkowało wytworzeniem się reguły, że w dzisiejszym świecie, jeżeli czegoś nie ma w sieci Internet, to praktycznie nie istnieje, i to także biznesowo.

W związku z powyższymi spostrzeżeniami, za cele artykułu przyjęto:

1) popularyzację tematyki lokalizowania działalności gospodarczej w wirtualnym aspekcie płaszczyzny lokalizacji (rozumianej w artykule jako sieć Internet),

2) zachęcenie do dyskusji na temat celowości, efektywności, a także wad i zalet stosowania przez przedsiębiorstwa różnorodnych rozwiązań biznesowych powiązanych z wykorzystywaniem wirtualnej płaszczyzny lokalizacji,

3) poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy z punktu widzenia stabilizacji warunków prowadzenia działalności gospodarczej obecnie zachodzącej „rewolucji cyfrowej” towarzyszy pojawianie się większej liczby możliwości (szans) czy zagrożeń?

## 2. Konkurencyjność i płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa

W świetle współcześnie zachodzących zmian uwarunkowań wyznaczających realia funkcjonowania nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw warto podjąć **problematykę kształtowania konkurencyjności poprzez świadome i aktywne wykorzystywanie przewag lokalizacyjnych** właściwych nie tylko dla miejsca realnego funkcjonowania (fizycznej lokalizacji) przedsiębiorstwa, ale też **umiejętnego wykorzystania działań związanych z wirtualizacją lokalizacji**.

Omawiając zjawisko kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, a także pojęcie lokalizacji działalności gospodarczej na łamach niniejszego artykułu, przyjęto, że:

1) w otoczeniu współcześnie funkcjonujących organizacji nieustannie zachodzą dynamiczne, burzliwe i głębokie zmiany, co w efekcie prowadzi do konieczności przeanalizowania procesów i zjawisk związanych z budową i tworzeniem przewag konkurencyjnych,

2) analiza literatury przedmiotu pozwala wnioskować, że w zakresie nauk o zarządzaniu istnieje **luka teoretyczna** wynikająca z niedostatecznego opisu, zwłaszcza w przypadku literatury polskojęzycznej, koncepcji i roli wykorzystywania

---

– wirtualizacji zasobów przedsiębiorstwa poprzez outsourcing IT polegający na zdalnym zarządzaniu infrastrukturą telekomunikacyjną przedsiębiorstwa przez podmioty zewnętrzne – przykładowo oferta firmy Atos: <http://pl.atos.net>, pamięć masowa w chmurze – Amazon, Google Drive, Rapidshare itp., chmury obliczeniowe i klastry komputerowe.

źródeł przewagi lokalizacyjnej, a szczególnie **wirtualizacji lokalizacji, na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw**; podkreślić należy, że współczesne zasoby wiedzy opierają się w znacznym stopniu na powszechnie znanych od lat instrumentach i strategiach konkurencyjności, tj.<sup>5</sup>:

- instrumentach z grupy konkurencyjności jakościowej<sup>6</sup>,
- instrumentach z grupy konkurencyjności cenowej<sup>7</sup>,
- instrumentach z grupy konkurencyjności w zakresie obsługi<sup>8</sup>,
- instrumentach z grupy konkurencyjności w zakresie komunikacji i informacji<sup>9</sup>,
- strategiach: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu, dywersyfikacji, lidera, niszy, żniw, wycofywania się, koncentracji,

3) odnotować można natomiast brak świeżego spojrzenia na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw opartego na bardziej oryginalnych, niestereotypowych, nieszablonowych rozwiązaniach; jednym z nich jest perspektywa wykorzystywania przewag lokalizacyjnych, przy czym uwzględniając efekty zaistniałej „rewolucji cyfrowej”, **nie wystarczy już tylko koncentrować się na realnej płaszczyźnie lokalizacji, ale uwzględnić należy również wirtualizację lokalizacji, w wyniku której można mówić o osadzeniu działalności biznesowej na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji – w sieci Internet**; spostrzeżenie to przybliży konstrukt pojęciowy zaprezentowany na schemacie 1 i syntetycznie opisany w tabeli 1.

<sup>5</sup> Szerzej: H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002; K. Białecki, *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006, s. 75, za: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002; G. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, w: *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, red. P. Płoszajski, G. Belza, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2006; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005; E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003; T. Sztucki, *Promocja: Sztuka pozyskiwania nabywców*, Wyd. Placet, Warszawa 1999; J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedziczne i ich realizacja, zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Wyd. Placet, Warszawa 1995.

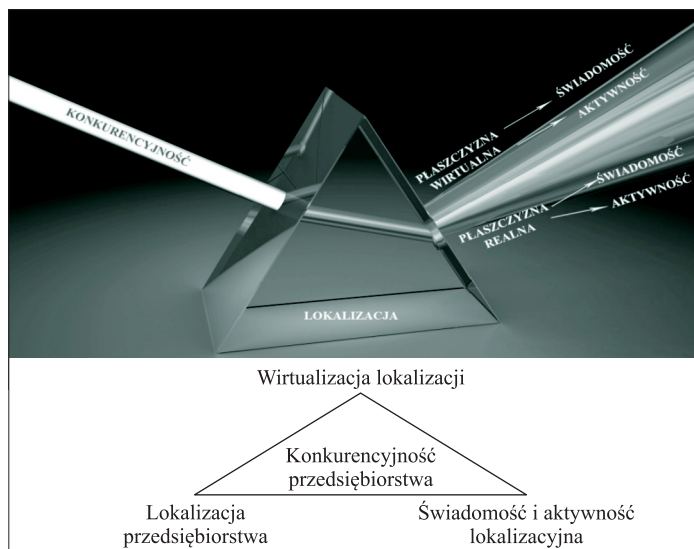
<sup>6</sup> Przykładowo: funkcjonalność, praktyczność, trwałość, niezawodność, bezpieczeństwo użytkowania, estetyczność oferowanego produktu.

<sup>7</sup> Przykładowo: poziom ceny, ceny promocyjne i upusty cenowe, ceny nowości, warunki płatności i sprzedaż ratalna, warunki i okres gwarancji, ceny części zamiennych, a także ceny usług przedsprzedażowych, okołosprzedażowych i posprzedażowych.

<sup>8</sup> Przykładowo: wysoka jakość i zasięg usług, wysokie kompetencje pracowników i właściwa kultura organizacyjna, dogodny dostęp do produktu na rynku, zróżnicowane kanały i sposoby dystrybucji, umiejętne rozpoznanie potrzeb klienta itd.

<sup>9</sup> Przykładowo: funkcjonowanie w przedsiębiorstwie systemów sprawnej komunikacji i efektywnego zbierania, przetwarzania i prezentowania informacji, dzięki którym znacznie łatwiejsze jest dostosowanie się organizacji do jej otoczenia oraz wykorzystywanie takich instrumentów, jak: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, public relations i publicity, udział w targach i wystawach, programy utrzymywania kontaktów z klientami.

Schemat 1. Konkurencyjność przedsiębiorstwa postrzegana poprzez pryzmat lokalizacji.



Źródło: opracowanie własne.

Podając zagadnienie kształtowania konkurencyjności przez współczesne, nowoczesnie zarządzane przedsiębiorstwa, wskazać należy na rosnące znaczenie postulatu Ryszarda Borowieckiego, Marioli Grzebyk i Zdzisława Kryńskiego<sup>10</sup>. Badacze ci twierdzą, że w kontekście współcześnie obowiązujących, trudnych realiów rynkowych **za przedsiębiorstwa konkurencyjne uznać można tylko te, które oprócz umiejętnego posługiwania się nabytą wiedzą, dodatkowo znajdują się w posiadaniu zasobów rzadkich, dostępnych tylko dla wąskiej grupy konkurentów, trudnych do imitowania oraz niesubstytucyjnych**. Jednym z zasobów idealnie spełniających powyższe przesłanki jest właśnie **lokalizacja przedsiębiorstwa, postrzegana zarówno przez pryzmat płaszczyzny realnej, jak i wirtualnej**, oraz generowane na ich podstawie przewagi lokalizacyjne. Analizując wyniki różnorodnych badań<sup>11</sup>, można wykazać słuszność powyższego poglądu, szczególnie, że:

<sup>10</sup> R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki* oraz M. Grzebyk i Z. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, w: *Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, red. M.G. Woźniak, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z. 20.

<sup>11</sup> Zobacz badania dotyczące atrakcyjności czynników lokalizacyjnych oraz powodów relokacji i/lub otwierania nowych oddziałów opublikowane na łamach specjalistycznego czasopisma „Area Development Magazine Special Presentation” (1 kw. 2014) oraz raportu *Overview of Economic Competitiveness: Business and Individual Location Factors, with a Focus on Arizona. A Report from the Productivity and Prosperity Project (P3)*, <https://wpcarey.asu.edu/sites/default/files/uploads/>

Tabela 1. Konkurencyjność przedsiębiorstwa postrzegana poprzez pryzmat lokalizacji – podstawowe pojęcia

Pojęcie	Definicja
Konkurencyjność przedsiębiorstwa	<p><b>David Faulkner i Cliff Bowman<sup>(a)</sup></b>                      Konkurencyjność oznacza posiadanie przez przedsiębiorstwo umiejętności osiągnięcia pozycji lidera w branży dzięki zastosowaniu wszelkiego rodzaju procesów, narzędzi i przeprowadzeniu działań, które prowadzą do zwiększenia wartości użytkowej postrzeganej przez klienta (konkurencyjność podstawowa). To zdolność do kreowania tendencji sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa w sposób ciągły, czyli umiejętności zdobywania trwałej pozycji konkurencyjnej (konkurencyjność kluczowa) dzięki umiejętności budowy trwałych i efektywnych więzi funkcjonalnych z otoczeniem oraz efektywnym wykorzystywaniu źródeł przewag konkurencyjnych.</p> <p><b>Waldemar Waleczak<sup>(b)</sup></b>                      Konkurencyjność w ogólnym ujęciu odzwierciedla potencjał firmy: zasoby, umiejętności i zdolności zapewniające przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze. Konkurencyjność można zatem zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związana z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu.</p> <p><b>Wang Chao-Hung i Hsu Li-Chang</b>                      Konkurencyjność to siła ekonomiczna organizacji w stosunku do jej konkurentów w globalnej gospodarce rynkowej, w której towary, usługi, ludzie, umiejętności i pomysły swobodnie przemieszczają się niezależnie od występujących geograficznych granic.</p> <p><b>Patrik J.E. Henricsson, Stefan Ericsson, Roger Flanagan i Carol A. Jewell<sup>(c)</sup></b>                      Konkurencyjność oznacza chęć i gotowość do agresywnego konkurowania. Przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, gdy jest zdolne wytwarzać produkty i świadczyć usługi wyższej jakości i niższym kosztem niż krajowi i międzynarodowi konkurenci (rywale). Konkurencyjność oznacza umiejętność wytwarzania dóbr i świadczenia usług w dobrej cenie i we właściwym czasie, co pozwala spełniać oczekiwania i potrzeby klientów wydajniej i skuteczniej niż robią to inni.</p> <p><b>Anna Adamik<sup>(d)</sup></b>                      Konkurencyjność to cecha (właściwość) uczestników konkurencji polegająca na posiadaniu zdolności do osiągnięcia założonych celów, niezależnie od tworzonych przez konkurentów przeszkód, stanowiąca wypadkowa efektów oddziaływania wielu mechanizmów oraz czynników wewnętrznych (tkwiących w regionie lub przedsiębiorstwie) i zewnętrznych (istniejących w ich otoczeniu).</p>
Lokalizacja <sup>(e)</sup> (aspekt realnej płaszczyzny lokalizacji)	<p>Lokalizacja to położenie obiektu w przestrzeni względem innych elementów tej przestrzeni. Termin ten znaczeniowo obejmuje trzy elementy: miejsce lokalizacji (określone adresem miejsce prowadzenia działalności przez podmiot gospodarki narodowej), obiekt zlokalizowany (obiekt, którego miejsce położenia jest już określone) oraz czynniki lokalizacji (warunki, które w sposób negatywny lub pozytywny wpływają na funkcjonowanie danego obiektu w konkretnym miejscu). To umiejscowienie, rozmieszczenie obiektów/zjawisk względem umownego układu odniesienia (lokalizacja absolutna) lub względem innych obiektów/zjawisk (lokalizacja względna). Lokalizacja może być postrzegana jako procedura (proces) decyzji lokalizacyjnej lub rezultat tej czynności, czyli wybrane, konkretne miejsce prowadzenia</p>

	<p>określonej działalności. W geografii przemysłu – to pojęcie odnoszące się do procedury wyboru miejsca dla określonej działalności gospodarczej, które będąc najlepiej dopasowane, umożliwiają osiągnięcie maksymalnych zysków przy minimalnych kosztach (stratach).</p>
<p>Lokalizacja (aspekt wirtualnej płaszczyzny lokalizacji)</p>	<p>Lokalizacja postrzegana w aspekcie wirtualnej płaszczyzny rozumiana jest jako osadzenie, prowadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa na wirtualnej płaszczyźnie działalności, jaką jest sieć internetowa. Tak postrzegana lokalizacja umożliwia właścicielowi/menadżerowi prowadzenie i nadzorowanie działalności gospodarczej zlokalizowanej na realnej płaszczyźnie lokalizacji z dowolnego miejsca – pod warunkiem posiadania dostępu do sieci internetowej, klientowi zaś pozwala na korzystanie z oferowanych usług i produktów bez konieczności pojawienia się w siedzibie/oddziale przedsiębiorstwa, gdyż ma możliwość złożenia zamówienia (uwzględniając wymóg precyzyjnej specyfikacji) zdalnie – poprzez Internet.</p>
<p>Świadomość lokalizacyjna</p>	<p>Świadomość lokalizacyjna przedsiębiorstwa to zdolność do zdobywania i przetwarzania informacji oraz wiedzy o aspektach lokalizacyjnych miejsca prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo. Jest to również umiejętność identyfikacji i określenia potrzeb lokalizacyjnych przedsiębiorstwa oraz dokonanie oceny, czy obecne zajmowana (lub planowana) lokalizacja spełnia stawiane jej wymagania i w jakim stopniu. W aspekcie płaszczyzny wirtualnej (wirtualizacji lokalizacji) świadomość oznaczać będzie zdolność do zdobywania i przetwarzania informacji oraz wiedzy o umiejscowieniu i promowaniu działalności przedsiębiorstwa w sieci Internet (na wirtualnej płaszczyźnie) wspartym poprzez wykorzystanie zaawansowanych narzędzi IT.</p>
<p>Aktywność lokalizacyjna</p>	<p>Aktywność lokalizacyjna przedsiębiorstwa rozumiana jest jako poziom realizacji jego zdolności do praktycznego wykorzystywania świadomości lokalizacyjnej (wykorzystywania sprzyjających, a unikania negatywnych uwarunkowań lokalizacyjnych) oraz do dostosowywania poziomu podejmowanych działań do własnych potrzeb i możliwości oraz preferencji klientów. W aspekcie płaszczyzny wirtualnej (wirtualizacji lokalizacji) aktywność wyznacza stopień wykorzystywania instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji, a więc wiąże się z podejmowaniem działań mających na celu osadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa na wirtualnej płaszczyźnie działalności, jaką jest sieć internetowa, dzięki wykorzystywaniu specjalistycznej wiedzy i innowacyjnych narzędzi IT z zakresu promocji, komunikacji i obsługi klienta.</p>

<sup>a)</sup> D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 44.

<sup>b)</sup> W. Waleczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5(37), s. 5-14.

<sup>c)</sup> J.P.E. Henriksen, S. Ericsson, R. Flanagan, C.A. Jewell, *Rethinking Competitiveness for the Construction Industry. Materials from 20th Annual Association of Researchers*, w: *Construction Management Conference (ARCOM)*, Vol. 1, red. F. Khostrowsahi, Heriot Watt University, Edinburgh 2004, s. 335-342.

<sup>d)</sup> *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 16-30.

<sup>e)</sup> M. Nowicki, *Czy lokalizacja przedsiębiorstwa może sprzyjać przelamywaniu jego kryzysów rozwojowych?*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5, s. 339.

Źródło: opracowanie własne.

1) w sytuacji, w której zmiany zachodzące w otoczeniu doprowadziły do konieczności przeanalizowania procesów i zjawisk związanych z budową i tworzeniem przewag konkurencyjnych, zlokalizowanie przedsiębiorstwa we właściwie dobranej, czyli konkurencyjnej, lokalizacji to dla przedsiębiorców stale zyskujący na istotności i znaczeniu aspekt konkurowania<sup>12</sup>,

2) wirtualizacja lokalizacji, czyli umiejętne osadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa w sieci internetowej wsparte wykorzystywaniem innowacyjnych i nowatorskich narzędzi IT, zaczyna odgrywać coraz większą rolę, zwłaszcza w kontekście spostrzeżenia Kevina Kelly'ego<sup>13</sup> postulującego, że w zglobalizowanej gospodarce miejsce rozumiane **tylko** jako położenie geograficzne przestaje odgrywać znaczącą rolę w komunikacji i prowadzeniu działalności gospodarczej, choć oczywiście zawsze istniały i istnieć będą bariery fizycznego transportu<sup>14</sup>.

W związku z powyższym na łamach niniejszego artykułu proponuje się przyjąć, że **w kontekście kształtowania konkurencyjności nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw procesy związane z wirtualizacją lokalizacji mogą stanowić mechanizm łagodzący skutki podjęcia nieoptymalnych decyzji na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej**, objawiających się m.in. w postaci:

1) konieczności szybkiego rozpoczęcia wyťažonej walki konkurencyjnej, której towarzyszy brak niezbędnych zasobów i/lub umiejętności,

2) trudności w pozyskaniu klientów ze względu na dużą liczbę konkurentów na rynku lokalnym, a więc prawdopodobnie wysoki poziom zaspokojenia potrzeb konsumenckich potencjalnych lokalnych nabywców,

---

center-competitiveness-and-prosperity-research/compe titiveness11-14.pdf [1.07.2015] lub bezpośrednio: [www.areadevelopment.com/Corporate-Consultants-Survey-Results/Q1-2014/28th-Corporate-Executive-RE-survey-results-6574981.shtml](http://www.areadevelopment.com/Corporate-Consultants-Survey-Results/Q1-2014/28th-Corporate-Executive-RE-survey-results-6574981.shtml) [1.07.2015]; badania K. Park, *Identification of Site Selection Factors in the U.S. Franchise Restaurant Industry: An Exploratory Study*, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-01112002-135621/unrestricted/thesis.pdf> [1.07.2015]; artykuł E. Robins, *Location. Location. Location: Has Electronic Banking Affected the Importance of Bank Location?*, „Financial Industry Perspectives, Federal Reserve Bank of Kansas City”, September 2006 oraz wyniki badań B. Bojewskiej i zespołu dotyczących innowacyjności organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy, w tym organizacji wirtualnych – *Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Bojewska, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2015.

<sup>12</sup> Szerzej: *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej...*, op. cit. oraz A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, red. M. Matejun, Wyd. Difin, Warszawa 2012.

<sup>13</sup> K. Kelly, *Nowe reguły dla nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonych siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.

<sup>14</sup> Na popularności zyskuje pogląd, że w „nowej gospodarce” obszarem transakcji w coraz większym stopniu staje się przestrzeń wirtualna (Internet i transakcje elektroniczne, e-commerce), a to pociąga za sobą marginalizację znaczenia fizycznego miejsca zlokalizowania przedsiębiorstwa w zglobalizowanym świecie – swoistą deterytorializację towarzyszącą globalizacji, oznaczającą, że granice państwa w wyniku postępującej integracji i rozwoju technologii komunikacyjnych tracą swój pierwotny charakter i mają mniejsze znaczenie.

3) znacznej odległości od rynku zbytu, a więc słabą rozpoznawalność, trudności w kreowaniu marki i zaufania oraz lojalności wśród klientów.

Przyjęte powyżej założenia teoretyczne zweryfikować można, odwołując się do wyników licznych badań ilustrujących wykorzystanie wirtualnej płaszczyzny lokalizacji (sieci Internet) przez przedsiębiorstwa.

### **3. Wykorzystanie przez przedsiębiorstwa wirtualnej płaszczyzny lokalizacji – identyfikacja i charakterystyka zjawiska**

Historia początku Internetu sięga lat 60. XX w., jednak Polska, oddzielona żelazną kurtyną od państw Zachodu, dostęp uzyskała dopiero w latach 80., jednakże dostęp do międzynarodowych sieci komputerowych był zarezerwowany w zasadzie wyłącznie dla środowisk akademickich<sup>15</sup>. Sytuacja ta uległa zmianie w latach 90., konkretnie w 1991, który to rok jest symbolicznie uznawany za początek „cywilnego” Internetu w Polsce, choć wskazać należy, że dostęp do sieci był skutecznie ograniczany poprzez wysokie ceny oraz słabo rozwiniętą infrastrukturę IT. Z biegiem czasu, wzorem krajów Europy Zachodniej, w Polsce ruszyła jednak „internetowa kula/lawina śniegowa” zapoczątkowująca cyfrową rewolucję – zarówno pod względem rozwoju infrastruktury (czyli w praktyce zwiększenia dostępności<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> W powszechnym obiegu krąży informacja, że początkiem Internetu w Polsce było połączenie wykonane z Uniwersytetu Warszawskiego do Kopenhagi w sierpniu 1991 r. Jednak „polski” Internet jest starszy o prawie rok: jego faktyczny początek miał miejsce w listopadzie 1990 r. i jest związany z Instytutem Fizyki Jądrowej (IFJ) PAN w Krakowie oraz osobą dra Grzegorza Poloka. Instytut Fizyki Jądrowej już wtedy ściśle współpracował z CERN (Międzynarodowy Ośrodek Badań Jądrowych) w Genewie i ta współpraca leżała u podstaw całego przedsięwzięcia. Łącze zostało uruchomione 26 września 1990 r. Miało ono następujące parametry techniczne: łącze analogowe, 9600 bit/s, dwutorowe (duplex), jakość połączenia: M.1020 (szybkość transmisji 9600 b/s była w tamtym czasie standardem w Europie). Miesięczna opłata za to łącze wynosiła 13 452 400 zł (starych), czyli 1345,40 PLN. Szerzej: A. Malik, *Prawdziwy początek Internetu w Polsce – sensacyjne odkrycie*, „Komputer Świat” 2011, nr 10; M. Mikołajewski, *Historia Internetu w pigułce. Historia sieci, czyli od ARPANET-u do Internetu*, PCLab.pl, <http://pclab.pl/art33917.html> [2.07.2015].

<sup>16</sup> Warto podkreślić, że na przestrzeni lat doszło do skokowego wzrostu liczebności polskich internautów, w 2001 r. było ich 3,6 mln (penetracja ~11,9% ogółu populacji), w 2011 było ich 16,76 mln (penetracja ~55,4%), zaś w 2014 r., jak podaje IAB Polska, dostęp do sieci miało 63% gospodarstw domowych, czyli ok. 19,05 mln osób. Wynik plasuje nas mniej więcej pośrodku krajów europejskich, przed Czechami, Węgrami, Hiszpanią, Portugalią czy Grecją. Średnia dla 27 państw Unii Europejskiej jest jednak wyższa, gdyż penetracja wynosi ~70%. Szerzej: K. Domaradzki, *W 2015 roku stukną 3 miliardy internautów*, „Forbes”, [www.forbes.pl/w-2015-roku-beda-3-miliardy-internautow,artykuly,186375,1,1.html](http://www.forbes.pl/w-2015-roku-beda-3-miliardy-internautow,artykuly,186375,1,1.html) [2.07.2015]; M. Lemańska, *Z sieci korzystają dwa miliardy ludzi*, Rzeczpospolita.pl, [www.ekonomia.rp.pl/artykul/665029.html](http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/665029.html) [2.07.2015]; Główny

i polepszania parametrów sieci<sup>17</sup>), jak i wzrostu popularności sieci (wzrost liczby jej użytkowników) oraz liczby dostępnych sposobów (celów) jej wykorzystywania (pojawianie się nowych aplikacji). Ze względu na swe **liczne walory** (tabela 2) sieć Internet znalazła również **szerokie zastosowanie** w przedsiębiorstwach (tabela 3).

Powyższe zestawienie pozwala zatem stwierdzić, że dzięki wirtualizacji w przedsiębiorstwie dochodzi do swoistego przeskoku z przestrzeni gospodarowania zasobami materialnymi do przestrzeni gospodarowania zasobami niematerialnymi. Przyczynia się to do wygenerowania potencjału niezwykle dynamicznego rozwoju organizacji, szczególnie dzięki<sup>18</sup>:

– uzyskaniu doskonałej elastyczności w działaniu i większej niż konkurencja możliwości reakcji na zmiany w otoczeniu poprzez wdrożenie systemów i zaawansowanych narzędzi informatycznych pozwalających gromadzić, analizować

---

Urząd Statystyczny, *Wyniki badań GUS: Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2014 r.*, Warszawa 2014, [www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/099\\_spoleczenstwo\\_informacyjne\\_w\\_polsce\\_2014\\_-\\_notatka.pdf](http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/099_spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2014_-_notatka.pdf) [2.07.2015]; M. Feliksiak, *Korzystanie z Internetu: Komunikat z badań CBOS BS/81/2012*, [www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K\\_081\\_12.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_081_12.PDF) [2.07.2015].

<sup>17</sup> Jak zmieniła się prędkość **Internetu mobilnego** na przestrzeni lat i jakie prędkości osiągnie w przyszłości?

– 1980: sieć 1G o prędkości do 28,8 kB/s, czyli film o objętości 750 MB można by ściągnąć w ok. 59 godzin,

– 1999: sieć 2G o prędkości do 144 kB/s, jedna strona mogła się ładować do 5 minut, a pobranie wspomnianego powyżej filmu trwało do 12 godzin,

– 2001: sieć 3G o prędkości do 400 kB/s, streaming muzyki był jeszcze bardzo wolny i wciąż się buforował, ściągnięcie 750 MB materiału video przeciętnie zajmowało 4 godziny,

– 2012: sieć 3G+ o prędkości do 7 MB/s, co oznacza, że wspomniany materiał filmowy użytkownik mógł pobrać, poświęcając 15 minut,

– 2014: sieć 4G (LTE) o prędkości do 20 MB/s, która obecnie jest praktycznie prędkością standardową; wspomniany film można ściągnąć w ciągu 5 minut,

– 2020: sieć 5G o prędkości 1 GB/s – wszystkie sześć części filmu *Star Wars* ściągniemy w mniej niż minutę!

W przypadku **Internetu stacjonarnego** wskazane parametry przyjmowały **znacznie wyższe wartości**. Przykładowa standardowa oferta czołowych providerów operujących w Polsce w 2014 r.:

– Orange (dawniej Telekomunikacja Polska TPSA) oferuje prędkości z zakresu od 10 do 300 Mb/s przy cenach od 40 do 80 zł/mies.,

– Toya oferuje prędkości od 5 do 150 Mb/s przy cenach od 18 do 69 zł/mies.,

– Multimedia oferuje prędkości od 12 do 120 Mb/s przy cenach od 44 do 79 zł/mies.,

– UPC oferuje prędkości od 10 do 250 Mb/s przy cenach od 69 do 139 zł/mies.,

– Netia oferuje prędkości od 10 do 100 Mb/s przy cenach od 40 do 60 zł/mies.

Szerzej: Ł. Majchrzyk, *Historia prędkości Internetu mobilnego*, mobiRANK, <http://mobiRank.pl/2015/02/05/historia-prędkosci-internetu-mobilnego>; [www.orange.pl](http://www.orange.pl); [https://toya.net.pl](http://toya.net.pl); [www.multimedia.pl](http://www.multimedia.pl); [www.upc.pl](http://www.upc.pl); [www.netia.pl](http://www.netia.pl) [2.07.2015].

<sup>18</sup> M. Nowicki, *Czy lokalizacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 350-352; S. Talar i J. Kos-Łabędowicz, *Internet w działalności polskich przedsiębiorstw*, w: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze: nowe wyzwania współczesnej gospodarki światowej*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 184, s. 135.



Tabela 2. Zalety i ograniczenia sieci Internet jako wirtualnej płaszczyzny lokalizacji

Główne zalety sieci Internet	Główne bariery korzystania z sieci Internet
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejsza zależność od rynku lokalnego,</li> <li>– umożliwia zdobywanie wiedzy o konkurencji i stałe monitorowanie jej poczynąń,</li> <li>– pozwala na dwukierunkowy proces komunikacji, umożliwia tworzenie przekazu skierowanego do indywidualnego odbiorcy,</li> <li>– pozwala na pełną integrację poszczególnych instrumentów marketingu (np. łącząc reklamę z możliwością dokonania bezpośredniego zakupu),</li> <li>– wymusza na użytkowniku aktywne poszukiwania informacji, co pozwala przedsiębiorstwu łatwiej zidentyfikować potencjalnych konsumentów i ich potrzeby,</li> <li>– funkcjonuje 24 godziny na dobę w ciągu całego roku, docierając jednocześnie do mieszkańców ponad 150 państw świata,</li> <li>– umożliwia skrócenie łańcucha logistycznego do minimum: producent → końcowy odbiorca,</li> <li>– umożliwia obniżenie wydatków na kampanie promocyjne i reklamowe,</li> <li>– powoduje wyeliminowanie części dokumentów tworzonych w formie papierowej,</li> <li>– umożliwia szybką korekcję błędów w dokumentacji bankowej i handlowej,</li> <li>– daje swobodny dostęp do największej bazy informacji, ułatwia poszukiwanie nowych partnerów handlowych,</li> <li>– czas oddziaływania na klienta jest nieporównywalnie dłuższy w stosunku do tradycyjnych form reklamy,</li> <li>– jest środowiskiem interaktywnym, tj. umożliwia interakcję z komputerem oraz interakcję z klientami i kontrahentami,</li> <li>– pozwala na stworzenie profesjonalnej reklamy niewielkim kosztem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niski stan wiedzy na temat różnych możliwości wykorzystania komputerów, a co za tym idzie, Internetu,</li> <li>– przekonanie, że Internet jest jeszcze zbyt słabo rozwinięty (patrz e-Intensity Index) – może to sprzyjać postawie wyczekiwania i bierności,</li> <li>– obawy przed zagrożeniami mogącymi płynąć z Internetu – obawy o zawirusowanie sprzętu, niepokój dotyczący możliwości zapewnienia bezpieczeństwa obrotu on-line sygnalizowany przez część badanych przedsiębiorców,</li> <li>– brak czasu i przekonanie o kosztowności Internetu – główną barierą utrudniającą przedstawicielom firm z dostępem do Internetu lepsze zapoznanie się z Internetem jest brak czasu – ponad 70% firm ocenia korzystanie z Internetu jako czasochłonne; oprócz czasu pewną rolę odgrywają również koszty – 40% respondentów ocenia, że Internet jest bardzo kosztowny,</li> <li>– „pasywne” korzystanie z Internetu – postrzeganie korzyści, które daje Internet, wpływa na zakres jego wykorzystania w firmach; informacji ze stron WWW i przesyłanie poczty, pozostałe możliwości są wykorzystywane znacznie rzadziej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Cimochoński, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, Warszawa 2011, s. 25-40; Z. Pastuszek, *E-biznes – cele i obszary zastosowania Internetu w polskich przedsiębiorstwach*, „E-mentor” 2004, nr 4(6), s. 46-48; J.H. Gruszczyński, M. Gruszczyński, A. Hinc, M. Hoffmann, P. Kolenda, M. Małachowski, D. Tokarska, *E-handel w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*, raport, Związek Pracodawców Branzy Internetowej IAB Polska, Warszawa 2014, [http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2014/10/IABPolska\\_MinGospod\\_ehandel\\_MSP\\_raport.pdf](http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2014/10/IABPolska_MinGospod_ehandel_MSP_raport.pdf) [3.07.2015]; W. Leoński, *Technologie informacyjno-komunikacyjne jako czynnik poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 38, t. 1, s. 181-192.

i zarządzać ogromną ilością danych, a w konsekwencji prowadzić elastyczną politykę biznesową i redukować koszty,

– wdrożeniu nowych form powiązań z dostawcami i odbiorcami (klientami) w rezultacie stworzenia nowych kanałów dystrybucji towarów, instrumentów promocji i marketingu, utworzenia rynku elektronicznego oraz wirtualnych centrów przetwarzania, przechowywania i prezentacji informacji,

– lepszemu zrozumieniu środowiska rynkowego, dzięki możliwości gromadzenia i skutecznego przetwarzania zasobów danych o klientach, dostawcach, konkurentach oraz pozostałych partnerach,

– możliwości pobudzania wzrostu satysfakcji klienta poprzez stworzenie bliższych relacji z partnerami handlowymi, usprawnienie procesów dystrybucji usług i towarów oraz eliminację opóźnień w dostępie do informacji.

Tabela 3. Wpływ sieci Internet na działalność przedsiębiorstwa – ujęcie wg modelu 5 sił M. Portera

Siła	Syntetyczna charakterystyka
Siła przetargowa obecnych konkurentów	Zagrożenie ze strony aktualnych konkurentów – łatwość wyszukania w Internecie informacji na temat przedsiębiorstwa i jego działalności spowodowała wzrost znaczenia uczciwości i transparentności działań jako czynników oddziałujących na sukces przedsiębiorstw. Nie bez znaczenie pozostaje również łatwość porównywania produktów przez klientów i możliwość skorzystania z produktów konkurencji.
Zagrożenie nowymi wejściami na rynek (siła przetargowa potencjalnych konkurentów)	Internet wpływa na obniżenie barier wejścia na nowy rynek i ułatwia zakładanie nowych przedsiębiorstw. Założenie nowego przedsięwzięcia wymaga mniejszych nakładów inwestycyjnych (np. założenie sklepu internetowego wiąże się z mniejszymi nakładami niż uruchomienie tradycyjnego punktu sprzedaży).
Siła przetargowa klientów	Większy dostęp do informacji na temat produktów powoduje zwiększenie siły przetargowej klientów. Porównywanie ofert poszczególnych producentów, cen oraz wyszukiwanie substytutów jest coraz łatwiejsze, co zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania bardziej rozważnych decyzji odnośnie do prowadzonych działań marketingowych.
Siła przetargowa dostawców	Dzięki Internetowi dostawcy mają dostęp do większej ilości informacji dotyczących sytuacji w swojej branży, co wpływa na poprawienie ich pozycji przetargowej.
Zagrożenie nowymi substytutami	Internet powoduje skrócenie cyklu życia produktów i zachęca do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zakresie obsługi klienta.

Źródło: S. Talar i J. Kos-Łabędowicz, *Internet w działalności polskich przedsiębiorstw*, w: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze: nowe wyzwania współczesnej gospodarki światowej*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 184, s. 135.

Tabela 4. Sieci Internet jako wirtualna płaszczyzna lokalizacyjna – możliwe zastosowania

Internet jako	Przykładowe zastosowanie
Źródło informacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdobywanie informacji ze stron WWW,</li> <li>– pobieranie zbiorów i programów z Internetu.</li> </ul>
Narzędzie służące ułatwieniu kontaktu z klientami i kontrahentami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– komunikacja za pomocą poczty elektronicznej (e-mail),</li> <li>– komunikacja za pomocą formularzy zamieszczonych na stronach,</li> <li>– komunikacja za pomocą komunikatorów internetowych, np. gadu-gadu,</li> <li>– komunikacja przez serwisy społecznościowe typu Facebook, Tweeter,</li> <li>– komunikacja przez fora internetowe/blogi,</li> <li>– telefonia internetowa (VoIP)</li> </ul>
Narzędzie służące promocji firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prezentacja firmy na stronie WWW,</li> <li>– wykorzystanie internetowych form marketingu, w tym niezwykle skutecznego marketingu wirusowego</li> </ul>
Narzędzie służące skróceniu łańcucha logistycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprzedaż produktów i usług przez stronę WWW i/lub wirtualne platformy handlowe typu Allegro, E-bay, Alibaba, Steam, GOG,</li> <li>– zamawianie produktów przez Internet</li> </ul>
Narzędzie służące wspieraniu procesów logistycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– system elektronicznej wymiany danych (EDI),</li> <li>– obsługa zamówień,</li> <li>– system zakupu na giełdach internetowych,</li> <li>– giełdy usług transportowych,</li> <li>– system śledzenia przesyłek,</li> <li>– planowanie tras przejazdów i spedycji krajowej/ międzynarodowej (Google Maps)</li> </ul>
Narzędzie służące ułatwieniu przepływu pieniądza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– używanie internetowych usług bankowych,</li> <li>– wykorzystanie płatności on-line,</li> <li>– księgowość internetowa</li> </ul>
Narzędzie służące innym celom	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozyskiwanie kadr w sieci Internet,</li> <li>– telecomputing/telepraca – praca świadczona zdalnie przez Internet,</li> <li>– dzierżawienie oprogramowania – ASP (Application Service Providing),</li> <li>– intranet/extranet – ułatwienie przepływu informacji w firmie,</li> <li>– ułatwienie kontaktu z urzędami i organami administracji państwowej/samorządowej (ePUAP),</li> <li>– rejestracja działalności gospodarczej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Chodak, E. Ropuszyńska-Surma, *Możliwości oraz bariery wykorzystania Internetu przez małe i średnie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Edukacja we Wrocławiu” 2004; I. Malanowska, A. Koliński, *Wykorzystanie narzędzi gospodarki elektronicznej w działalności przedsiębiorstw z sektora MSP*, „E-mentor” 2009, nr 2(29), s. 78-84; D. Wach, *Wykorzystanie Internetu w prowadzeniu działalności gospodarczej w sektorze MSP*, „Współczesna Gospodarka” 2012, nr 2, t. 3, s. 1-8; raport z badania: *Badanie wykorzystania Internetu w małych firmach*, Ipsos-Demoskop na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2000; G. Zawistowski, *Wykorzystywanie sieci Internet w działalności firm na przykładzie autoryzowanych punktów sprzedaży Polskiej Telefonii Cyfrowej Sp. z o.o. operatora sieci ERA*, [www.interklasa.pl/portal/dokumenty/iki/Firmy/firmy.html](http://www.interklasa.pl/portal/dokumenty/iki/Firmy/firmy.html) [3.07.2015].

Tabela 5. Konstrukcja indeksu stopnia wykorzystania Internetu e-Intensity Index™

Miary określające stopień wykorzystania Internetu przez przedsiębiorstwa, konsumentów oraz administrację rządową		
składnik	waga	syntetyczna charakterystyka
Infrastruktura internetowa	0,50	Wskaźnik określający dostępność Internetu oraz jego jakość (szybkość transferu danych), opiera się na takich miarach, jak: penetracja łączy szerokopasmowych mobilnych oraz stałych, szybkość połączeń <i>download</i> (pobierania danych z sieci) oraz <i>upload</i> (wgrzywania danych do sieci), penetracja smartfonów.
Wydatki na działalność internetową	0,25	Miara porównująca wysokość wydatków przedsiębiorstw oraz konsumentów on-line. Opiera się ona na relatywnych miarach, na które składają się wydatki handlu elektronicznego B2C oraz wydatki na reklamę internetową do obrotów handlu detalicznego.
Aktywność w Internecie	0,25	Wskaźnik określa aktywność przedsiębiorstw, urzędów i konsumentów w korzystaniu z zasobów sieci i opiera się na takich miarach, jak np. liczba biznesów ze stroną internetową, procent populacji, która kupuje i/lub sprzedaje on-line, procent osób oraz przedsiębiorstw, które kontaktują się z administracją państwową za pośrednictwem Internetu.

Źródło: G. Cimochowski, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, Warszawa 2011, s. 20.

Mając na uwadze wyżej wskazane zalety i bariery oraz korzyści płynące z wykorzystywania instrumentów wirtualizacji lokalizacji, podkreślić należy, jak słuszne i istotne jest stanowisko Sylwii Talar i Joanny Kos-Łabędowicz<sup>19</sup>, które głoszą, że przedsiębiorstwa powinny uwzględniać nie tylko wpływ Internetu na swoją działalność, ale również zmiany wynikające z jego stosowania przez inne podmioty rynkowe. Autorki te wskazują, że wykorzystanie Internetu w działalności przedsiębiorstw prowadzi często do diametralnych zmian w sposobie ich funkcjonowania, podobnie jak i zmian w jego otoczeniu. W związku z powyższym proponuje się, aby analizę zmian następujących w efekcie rozszerzenia lokalizacji przedsiębiorstwa na płaszczyznę wirtualną dokonywać, opierając się na modelu 5 sił M. Portera, gdyż sieć Internet oddziałuje na wszystkie uwzględnione w tym modelu siły (tabela 3).

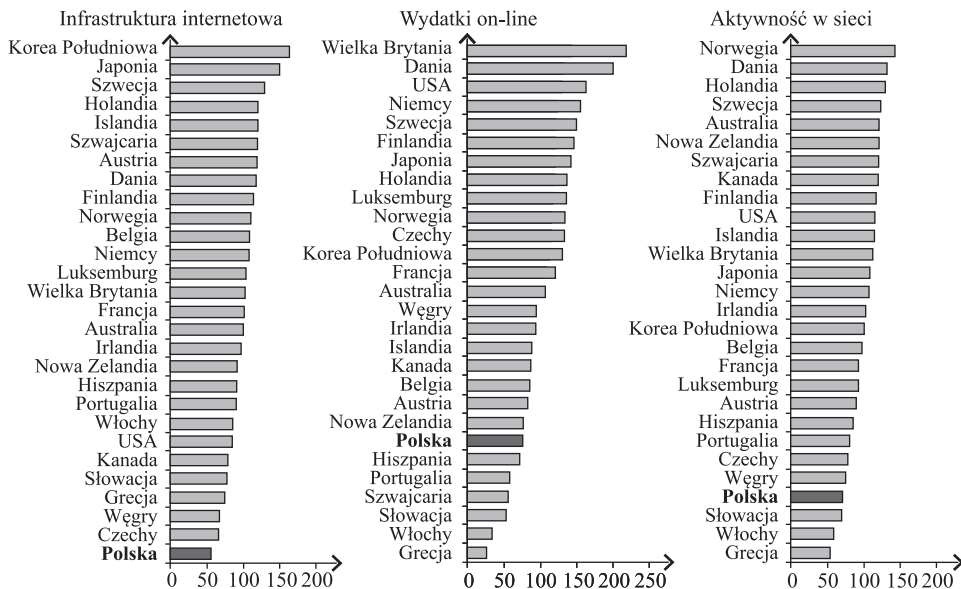
Zmierzając do meritum podjętej tematyki, należy wskazać na mnogość możliwych zastosowań sieci Internet w codziennej działalności przedsiębiorstw (tabela 4) oraz syntetycznie scharakteryzować praktyczną stronę wykorzystania Internetu w codziennej praktyce biznesowej przedsiębiorstw w Polsce.

Podejmując zagadnienie charakterystyki praktycznej strony wykorzystania Internetu w codziennej praktyce biznesowej przedsiębiorstw w Polsce, warto jest odwołać się do specjalistycznego raportu *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*<sup>20</sup>, który prezentuje, umożliwiający

<sup>19</sup> S. Talar i J. Kos-Łabędowicz, op. cit., s. 135.

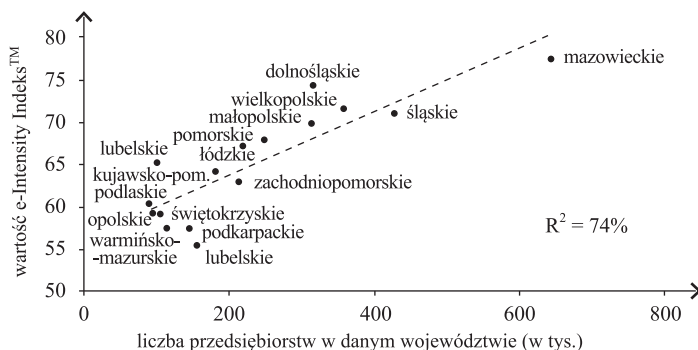
<sup>20</sup> G. Cimochowski, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, Warszawa 2011.

Wykres 1. Polska według indeksu e-Intensity Index™



Wartość wskaźnika e-Intensity Index™

mazowieckie	77	kujawsko-pomorskie	64
dolnośląskie	74	zachodniopomorskie	63
wielkopolskie	72	Podlaskie	60
śląskie	71	opolskie	59
małopolskie	70	świętokrzyskie	59
pomorskie	68	podkarpackie	57
łódzkie	67	warmińsko-mazurskie	57
lubuskie	65	lubelskie	55



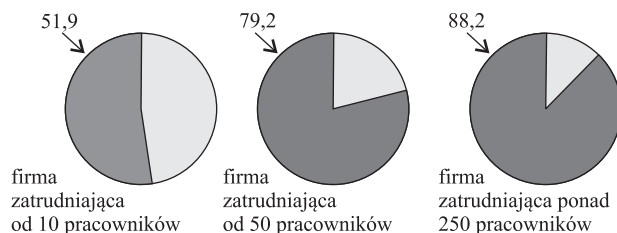
Źródło: G. Cimochoowski, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, Warszawa 2011, s. 20 i 23.

porównywanie ze sobą stopnia wykorzystania Internetu w różnych krajach, syntetyczny wskaźnik intensywności wykorzystania Internetu **e-Intensity Index™**. Jego konstrukcja została omówiona w tabeli 5.

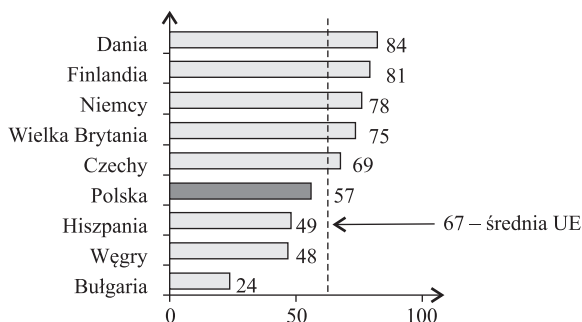
Przy tak skonstruowanym mierniku internetowej kondycji społeczeństwa i jego gospodarki z pewnym zażenowaniem należy stwierdzić, że mimo licznych zalet, stosunkowo niskiego kosztu za korzystanie z sieci Internet oraz szerokiego wachlarza możliwości zastosowania instrumentów kształtowania konkurencyjności związanych z wirtualną płaszczyzną lokalizacji działalności gospodarczej **przedsiębiorstwa w Polsce** na tle nie tylko Europy, ale generalnie świata pod względem efektywności i poziomu wykorzystywania (popularności) sieci Internet podczas codziennego funkcjonowania **wypadają słabo**. Szczegółowe ujęcie zostało zaprezentowane na poniższych ilustracjach (wykres 1).

Wykres 2. Firmy posiadające własną stronę internetową – Polska na tle innych krajów

a) odsetek polskich przedsiębiorstw posiadających własny adres WWW



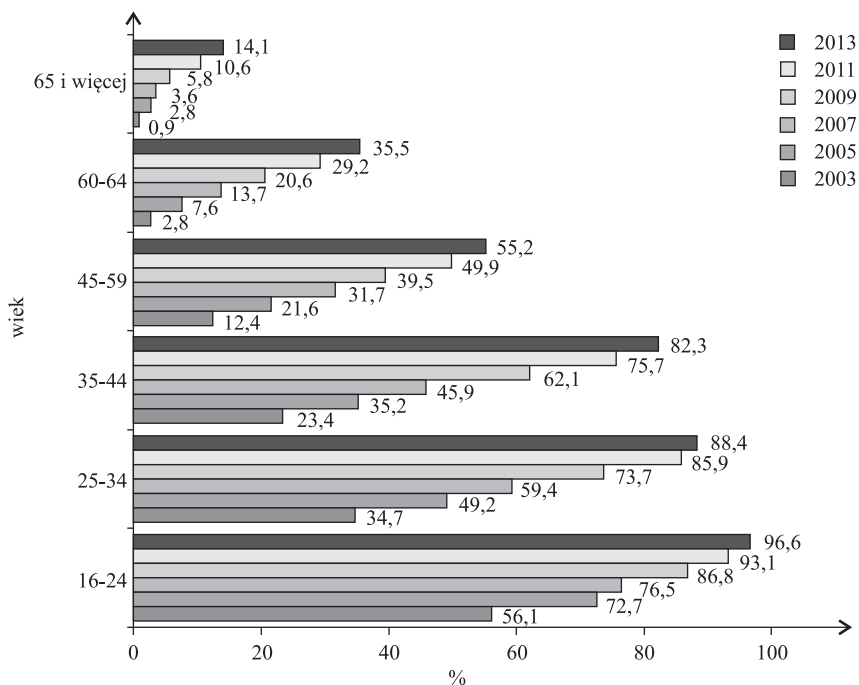
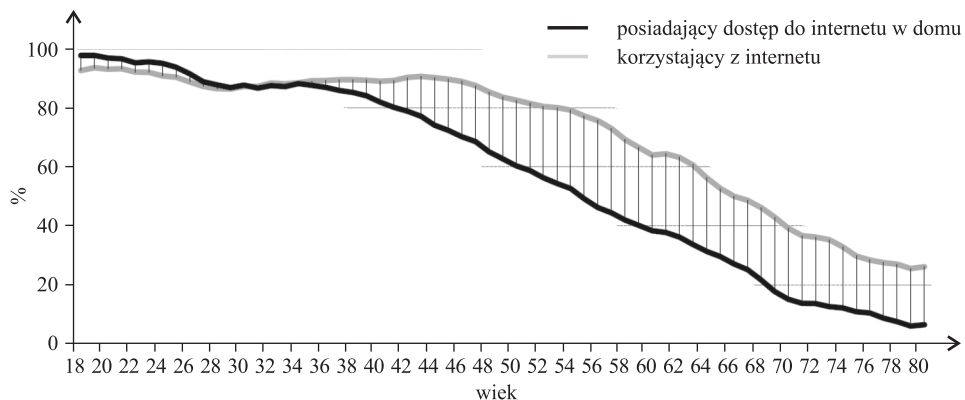
b) odsetek firm, które mają własną stronę internetową



Źródło: *Wykorzystanie Internetu w polskich przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, [www.web.gov.pl/aktualnosci/19\\_692.html](http://www.web.gov.pl/aktualnosci/19_692.html) [3.07.2015].

Polska plasuje się w końcówce rankingu, gdyż obliczony wskaźnik jest dwukrotnie niższy niż w przypadku państw Europy Północnej i Zachodniej. Lepsze wyniki uzyskują także takie kraje Europy Środkowej, jak Czechy, Węgry i Słowacja. Podobnie jak w innych dziedzinach życia, tak i pod względem różnicowania poziomu indeksu e-Intensity Index™ dość wyraźnie odznacza się

Wykres 3. Poziomy dostęp i korzystania z Internetu a wiek polskiego internauty



Źródło: D. Batorski, *Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania*, w: *Diagnoza społeczna 2013 – Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Warszawa 2013, s. 327, 328.

również **podział na Polskę A i B**. Generalnie zły wynik dla Polski, jak twierdzą eksperci, jest efektem **niedoceniań przez przedsiębiorstwa wartości posiadania własnej strony internetowej** (wykres 2) oraz **stosunkowo niskiego zaangażowania w korzystanie z komputera i Internetu osób/pracowników 50+** (wykres 3).

Według badań Głównego Urzędu Statystycznego opublikowanych 1 kwietnia 2010 r. w raporcie na temat wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych jedynie **57% polskich przedsiębiorstw posiada własną stronę internetową**<sup>21</sup>, podczas gdy standardem dla UE jest poziom **67%**, liderem zaś w tym zakresie jest **Dania** ze wskaźnikiem **84%**, a zaraz za nią **Finlandia (81%)** i **Niemcy (78%)**. Polskie przedsiębiorstwa taki stan rzecz argumentują wysokimi kosztami tego typu przedsięwzięcia, co jest dość kuriozalne, gdyż na stworzenie przez profesjonalistę estetycznej i użytecznej strony wystarczy przeznaczyć już 1500-2000 zł, a jej roczne utrzymanie (koszt domeny) to wydatek rzędu 200 zł.

Jak zauważają eksperci, ponad 40% osób posiadających komputer i dostęp do sieci nie korzysta z Internetu lub czyni to niezwykle rzadko. Samo posiadanie dostępu nie przekłada się automatycznie na to, że ludzie będą z niego korzystać, a otrzymane wyniki potwierdzają **kluczowe znaczenie motywacji i umiejętności dla korzystania z tych technologii**. Jak można zaobserwować, wśród osób mających do 50 lat dostępność Internetu przekracza 80%. Dopiero osoby mające 50 i więcej lat rzadziej mają dostęp i korzystają z dostępu do sieci. Można również zaobserwować wpływ poziomu wykształcenia<sup>22</sup> oraz miejsca zamieszkania<sup>23</sup>.

#### 4. Zakończenie

Podsumowując, można wskazać, że w polskiej rzeczywistości gospodarczej jest sporo miejsca na udoskonalenia, zwłaszcza w kontekście poprawy zaangażowania interaktywnych narzędzi elektronicznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem i kształtowanie jego konkurencyjności, które wykorzystują w swym działaniu sieć Internetową. W tym celu wskazane, wręcz konieczne, wydaje się:

– po pierwsze, edukowanie przedsiębiorców, że warto sięgać do Internetu jako obszernego rezerwuaru instrumentów wspomagających prowadzenie biznesu i realizację różnorodnych procesów zarządczych, a także kształtowanie konkurencyjności i wizerunku,

---

<sup>21</sup> Ten słaby wynik jest łagodzony w znacznej mierze przez duże przedsiębiorstwa, spośród których **88,2% posiada własną stronę w Internecie**. Niewiele gorzej sytuacja przedstawia się w firmach średnich, gdzie wskaźnik ten wynosi **79,2%**. Najniższy odsetek stanowią przedsiębiorstwa małe, zatrudniające do 50 pracowników, z których zaledwie **51,9%** posiada własną stronę. Badania przeprowadzone przez GUS nie objęły firm zatrudniających poniżej 10 osób (mikrofirmy), ale według opinii ekspertów sytuacja w najmniejszych przedsiębiorstwach jest dużo gorsza.

<sup>22</sup> Szacuje się, że niekorzystanie z posiadanego dostępu do Internetu jest znacznie częstsze wśród osób, które są słabiej wykształcone. Co czwarta taka osoba ma wykształcenie podstawowe, a prawie połowa zasadnicze zawodowe.

<sup>23</sup> Szacuje się, że około 55% mieszkańców wsi nie korzysta z sieci Internet.



– po drugie, popularyzowanie i zwiększanie dostępności do projektów umożliwiających otrzymanie dofinansowania na realizację działań związanych z wykorzystaniem wirtualizacji lokalizacji przez przedsiębiorstwa, np. (do) finansowanie zakupu sprzętu IT, tworzenia własnych stron WWW i/lub promocji poprzez wykorzystanie nowoczesnych instrumentów interaktywnych,

– po trzecie, prowadzenie kampanii społecznych nakierowanych na wzmocniony rozwój społeczeństwa informacyjnego, a więc kreację nowoczesnego typu konsumentów chętnie korzystających z udogodnień Internetu i nowinek technicznych w codziennym życiu, w tym przy dokonywaniu zakupów.

Sugerowane działania i ich kierunek wydają się słuszne, szczególnie mając na uwadze fakt odstawania Polski pod względem wykorzystania ICT od swych europejskich sąsiadów (partnerów) i ryzyko powiększania się tego dystansu w przypadku braku intensyfikacji wsparcia tej dziedziny. Trudno również zignorować rozliczne zalety, jakie oferuje wirtualna lokalizacja (sieć Internetowa), mimo że towarzyszą jej też i zagrożenia (np. atak hakerski). Bezspornie wskazać jednak należy, że w wyniku rewolucji technologicznej, która następnie przerodziła się w rewolucję cyfrową, współcześnie praktycznie każda dziedzina życia zmierza w kierunku asymilacji z siecią Internet lub od dawna już tam jest (stanowi jej część). Świadczyć o tym mogą przykłady, tj. elektroniczna bankowość, serwisy aukcyjne, elektroniczne sklepy hurtowe i detaliczne, platformy inwestycyjne rynku Forex, różnego rodzaju giełdy i internetowe fundusze inwestycyjne, platformy HR/ZZL, serwisy oferujące wycieczki krajowe i zagraniczne czy niezwykle popularne ostatnimi czasy portale społecznościowe.

Reasumując, można powiedzieć, że w wyniku obserwacji współczesnych trendów i kierunków zachodzących zmian społeczno-kulturowych i techniczno-technologicznych potwierdza się teza, że w dzisiejszym świecie, jeżeli czegoś nie ma w sieci Internet, to praktycznie nie istnieje, i to także biznesowo. Dlatego też tak ważna wydaje się problematyka wirtualizacji lokalizacji działalności gospodarczej, która z całą pewnością zasługuje na naukowe zainteresowanie, eksploatację i rozwój.

## Literatura

- 28<sup>th</sup> Annual Survey of Corporate Executives: Availability of Skilled Labor New Top Priority, [www.areadevelopment.com/Corporate-Consultants-Survey-Results/Q1-2014/28th-Corporate-Executive-RE-survey-results-6574981.shtml](http://www.areadevelopment.com/Corporate-Consultants-Survey-Results/Q1-2014/28th-Corporate-Executive-RE-survey-results-6574981.shtml) [1.07.2015].
- Adamik A., Nowicki M., *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, red. M. Matejun, Wyd. Difin, Warszawa 2012.
- Adamkiewicz-Drwiłło, H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.

- Białecki K., *Instrumenty marketingu*, Oficyna wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006, s. 75, za: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Badanie wykorzystania Internetu w małych firmach*, Ipsos-Demoskop na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2000.
- Batorski D., *Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania*, w: *Diagnoza społeczna 2013 – Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Warszawa 2013.
- Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, w: *Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, red. M.G. Woźniak, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z. 20.
- Chodak G., Ropuszyńska-Surma E., *Możliwości oraz bariery wykorzystania Internetu przez małe i średnie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Edukacja we Wrocławiu” 2004.
- Cimochowski G., Hutten-Czapki F., Rał M., Sass W., *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, Warszawa 2011.
- Domaradzki K., *W 2015 roku stukną 3 miliardy internautów*, „Forbes”, [www.forbes.pl/w-2015-roku-beda-3-miliardy-internautow,artykuly,186375,1,1.html](http://www.forbes.pl/w-2015-roku-beda-3-miliardy-internautow,artykuly,186375,1,1.html) [2.07.2015].
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- Feliksiak M., *Korzystanie z Internetu: Komunikat z badań CBOS BS/81/2012*, [www.cbos.pl/SPI-SKOM.POL/2012/K\\_081\\_12.PDF](http://www.cbos.pl/SPI-SKOM.POL/2012/K_081_12.PDF) [2.07.2015].
- Gruszczyński J.H., Gruszczyński M., Hinc A., Hoffmann M., Kolenda P., Małachowski M., Tokarska D., *E-handel w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*, raport, Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska, Warszawa 2014, [http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2014/10/IABPolska\\_MinGospod\\_ehandel\\_MSP\\_raport.pdf](http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2014/10/IABPolska_MinGospod_ehandel_MSP_raport.pdf) [3.07.2015].
- Grzebyk M., Kryński Z., *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, w: *Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, red. M.G. Woźniak, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z. 20.
- Henricsson J.P.E., Ericsson S., Flanagan R., Jewell C.A., *Rethinking Competitiveness for the Construction Industry*, w: *Materials from 20th Annual Association of Researchers*, w: *Construction Management Conference (ARCOM)*, red. F. Khosrowshahi, Vol. 1, Heriot Watt University, Edinburgh 2004.
- Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Bojewska, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2015.
- Kelly K., *Nowe reguły dla nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Lemańska M., *Z sieci korzystają dwa miliardy ludzi*, Rzeczpospolita.pl, [www.ekonomia.rp.pl/artykul/665029.html](http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/665029.html) [2.07.2015].
- Leoński W., *Technologie informacyjno-komunikacyjne jako czynnik poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 38, t. 1.
- Majchrzyk Ł., *Historia prędkości Internetu mobilnego*, <http://mobirank.pl/2015/02/05/historia-predkosci-internetu-mobilnego> [2.07.2015].
- Małanowska I., Koliński A., *Wykorzystanie narzędzi gospodarki elektronicznej w działalności przedsiębiorstw z sektora MSP*, „E-mentor” 2009, nr 2(29).
- Malik A., *Prawdziwy początek Internetu w Polsce – sensacyjne odkrycie*, „Komputer Świat” 2011, nr 10.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.

- Mikołajewski M., *Historia Internetu w pigułce. Historia sieci, czyli od ARPANET-u do Internetu*, PCLab.pl, <http://pclab.pl/art33917.html> [2.07.2015].
- Nowicki M., *Charakterystyka i wybrane mechanizmy finansowania sektora gier komputerowych – na świecie i w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 1, cz. 4.
- Nowicki M., *Czy lokalizacja przedsiębiorstwa może sprzyjać przelamywaniu jego kryzysów rozwojowych?*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5.
- Overview of Economic Competitiveness: Business and Individual Location Factors, with a Focus on Arizona. A Report from the Productivity and Prosperity Project (P3)*, red. T. Rex, <https://wpcarey.asu.edu/sites/default/files/uploads/center-competitiveness-and-prosperity-research/competitiveness11-14.pdf> [1.07.2015].
- Pastuszak Z., *E-biznes – cele i obszary zastosowania Internetu w polskich przedsiębiorstwach*, „E-mentor” 2004, nr 4(6).
- Park K., *Identification of Site Selection Factors in the U.S. Franchise Restaurant Industry: An Exploratory Study*, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-01112002-135621/unrestricted/thesis.pdf> [1.07.2015].
- Penc J., *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja, zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Wyd. Placet, Warszawa 1995.
- Porównywarki cen w Polsce – perspektywa sklepu i sprzedawcy*, raport, [webhosting.pl/files/groups/editors/rozne/raporty/Raport\\_Webhosting\\_Porownywarki\\_cen\\_w\\_Polsce.pdf](http://webhosting.pl/files/groups/editors/rozne/raporty/Raport_Webhosting_Porownywarki_cen_w_Polsce.pdf) [3.07.2015].
- Robins E., *Location. Location. Location: Has Electronic Banking Affected the Importance of Bank Location?*, „Financial Industry Perspectives, Federal Reserve Bank of Kansas City”, September 2006.
- Roszyk-Kowalska G., *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, w: *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, red. P. Płoszajski, G. Bełza, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2006.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Sztucki T., *Promocja: Sztuka pozyskiwania nabywców*, Wyd. Placet, Warszawa 1999.
- Talar S., Kos-Łabędowicz J., *Internet w działalności polskich przedsiębiorstw*, w: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze: nowe wyzwania współczesnej gospodarki światowej*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 184.
- Tematyka konferencji*, [www.wsb.pl/chorzow/w-sieci-2015](http://www.wsb.pl/chorzow/w-sieci-2015) [1.07.2015].
- Wach D., *Wykorzystanie Internetu w prowadzeniu działalności gospodarczej w sektorze MSP*, „Współczesna Gospodarka” 2012, nr 2, t. 3.
- Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5(37).
- [www.areadevelopment.com/Corporate-Consultants-Survey-Results/Q1-2014/28th-Corporate-Executive-RE-survey-results-6574981.shtml](http://www.areadevelopment.com/Corporate-Consultants-Survey-Results/Q1-2014/28th-Corporate-Executive-RE-survey-results-6574981.shtml) [1.07.2015]
- Wykorzystanie Internetu w polskich przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, [www.web.gov.pl/aktualnosci/19\\_692.html](http://www.web.gov.pl/aktualnosci/19_692.html) [3.07.2015].
- Wyniki badań GUS: Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2014 r.*, Warszawa 2014, Główny Urząd Statystyczny, notatka sygnałna, [www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/099\\_spolesczenstwo\\_informacyjne\\_w\\_polsce\\_2014\\_-\\_notatka.pdf](http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/099_spolesczenstwo_informacyjne_w_polsce_2014_-_notatka.pdf) [2.07.2015].
- Zawistowski G., *Wykorzystywanie sieci Internet w działalności firm na przykładzie autoryzowanych punktów sprzedaży Polskiej Telefonii Cyfrowej Sp. z o.o. operatora sieci ERA*, [www.interklasa.pl/portal/dokumenty/iki/Firmy/firmy.html](http://www.interklasa.pl/portal/dokumenty/iki/Firmy/firmy.html) [3.07.2015].

## **The Internet as a Virtual Location for Business Activity**

**Summary.** The paper aims to contribute to exploring the subject of business activity conducted at a virtual location, such as the Web, and to stimulate discussion on the rationale and effects, as well as the pros and cons, of various solutions used by companies to generate and transact business in the Internet. The article also attempts to identify the ways the Internet is used as a virtual location for business activity and to describe the benefits and barriers associated with it. Further, the author undertakes to assess the extent to which the Internet is used by Polish businesses to run their daily operating activities. In addition, the study seeks to find out whether, in terms of conditions for economic activity, the ongoing “digital revolution” stands for more threats or for more opportunities. Finally, the author tries to estimate how much truth there is in the statement that, in today’s world, what is not on the Web, practically does not exist, and (it goes for business, too).

**Keywords:** business activity, real location, virtual location, virtualization, Internet

## Wojciech Popławski

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu  
e-mail: wojciech.poplawski@wsb.bydgoszcz.pl  
tel. 566 609 200

## Tomasz Janicki

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu  
e-mail: tomasz.janicki@wsb.torun.pl  
tel. 566 609 200

## Urszula Słupska

Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa  
w Bydgoszczy  
e-mail: u.słupska@kpsw.edu.pl  
tel. 523 220 322

# Strukturalne uwarunkowania tworzenia i funkcjonowania organizacji wirtualnej

**Streszczenie.** Artykuł dotyczy zjawiska wirtualizacji działalności gospodarczej w kontekście organizacji wirtualnej przez pryzmat uwarunkowań stwarzanych przez struktury powiązań. Organizacja wirtualna traktowana jest tutaj jako specyficzna forma współpracy przedsiębiorstw. Dodatkowo organizację wirtualną przedstawiono jako tymczasową organizację sieciową, charakteryzującą się określoną, najwygodniejszą dla siebie, strukturą powiązań. Na podstawie wyników uzyskanych w ramach autorskiego badania podjęto próbę analizy poziomu wirtualizacji badanych przedsiębiorstw, starając się jednocześnie zwrócić uwagę na strukturalizację takiej formy współpracy.

**Słowa kluczowe:** organizacja wirtualna, organizacja sieciowa, współpraca przedsiębiorstw, uwarunkowania strukturalne

## 1. Wprowadzenie

To, że możemy być świadkami tak specyficznej formy aktywności i współpracy przedsiębiorstw, jaką stanowi wirtualizacja działalności, jest następstwem dwóch megaczynnów, mianowicie procesu globalizacji i rozwoju technologii informatycznych, w tym komunikowania się. Pomimo naturalnej skłonności do rywalizacji przedsiębiorstw obserwuje się także różne formy ich współpracy. Współpraca, z jednej strony, jest naturalnym procesem w realizacji łańcucha

wartości (w układzie pionowym i/lub poziomym), z drugiej zaś, objawia się jako niezwykle ciekawa forma wówczas, gdy pojawia się rynkowa okazja „zrobienia biznesu”, a organizacja, która chciałaby ten biznes zrobić, sama nie jest w stanie. I dlatego dochodzi do czasowej współpracy niezależnych firm, które, wnosząc swoje kluczowe kompetencje i wykorzystując synergiczny efekt wspólnych działań, na jakiś czas łączą się w obszarze jasno zdefiniowanych obowiązków. Przekłada się to, poza oczekiwaną korzyścią materialną, na powiększanie zasobów relacyjnych organizacji, będących składową ich zasobów niematerialnych.

Uświadomienie sobie tego faktu skłoniło zespół badawczy Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu do przeprowadzenia badań, których celem było określenie skłonności do wirtualizacji działalności przedsiębiorstw, natężenia tego zjawiska, a także próba identyfikacji wpływu czynników strukturotwórczych na tę specyficzną formę działalności. Formułując w ten sposób problem badawczy, zdefiniowano pojęcie organizacji wirtualnej. Wykorzystano w tym celu dorobek zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów zajmujących się problematyką wirtualnej przedsiębiorczości. Definicja ta znajduje się w drugiej części opracowania. Sformułowano także kilka wstępnych założeń, po pierwsze – należy zgodzić się z faktem, że w warunkach nasilającej się globalizacji, a wraz z nią konkurencyjności, przedsiębiorstwa tworzą wirtualne struktury celem wykorzystania pojawiającej się okazji na rynku; po drugie – przedsiębiorstwa zaczęły dostrzegać szanse rozwoju poprzez tak sformułowaną kooperację, a także budowania relacji owocujących efektem synergii; po trzecie – mając zdefiniowaną organizację wirtualną i odwołując się do znajomości cech przypisywanych takim organizacjom, można stworzyć obraz zwirtualizowanego przedsiębiorstwa w Polsce, badając poziom spełniania przez nie tych cech. Wszystko to tworzy specyficzną strukturę niedającą się zaobserwować pośród ustabilizowanych, tradycyjnych organizacji.

## **2. Organizacja wirtualna jako specyficzny przypadek organizacji sieciowej**

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw coraz częściej polega na tworzeniu międzyorganizacyjnych struktur, w których granice poszczególnych przedsiębiorstw zacierają się na rzecz struktur sieciowych. Sieciowe formy realizowania działalności gospodarczej wymagają jednak wdrożenia nowych reguł pozwalających równoważyć zachodzące wówczas przeciwstawne procesy, takie jak: kooperacja i konkurencja, zależność i autonomia, hierarchia i partnerstwo. Współistnienie tych zjawisk możliwe jest właśnie dzięki zastosowaniu koncepcji innowacyjnych

i samoorganizujących się struktur sieciowych, do których należą zarówno organizacja sieciowa, jak i organizacja wirtualna<sup>1</sup>.

Organizacja sieciowa to „układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo czy też nie, opartych na potencjale synergicznym podmiotów w sieci w jednym obszarze funkcjonowania bądź ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana”<sup>2</sup>. Organizacja sieciowa stanowi zatem zbiór samodzielnych organizacji, które łączą więzi kooperacyjne, a przepływ zasobów między nimi ma charakter powtarzalny. Poszczególni partnerzy organizacji sieciowej realizują określone grupy zadań, które razem składają się na całość wykonywanych zadań przez organizację tradycyjną. Organizację sieciową mogą tworzyć podmioty różniące się wielkością, modelem wzrostu, organizacją, stopniem wewnętrznej konkurencji czy strukturą zarządzania. Organizacja sieciowa nie rozpoczyna działalności po pełnym ukształtowaniu strukturalnym, lecz budowana jest krok po kroku<sup>3</sup>. Podstawą powiązań uczestników sieci jest przynajmniej częściowa wspólnota celów, dla realizacji których poszczególni członkowie dobrowolnie zdecydowali się wejść w skład sieci. Powiązania sieciowe mogą łączyć zarówno wyodrębnione, samodzielne jednostki poszczególnych przedsiębiorstw, jak i odrębne podmioty, które poprzez uczestnictwo w sieci chcą zwiększyć swoją siłę konkurencyjną<sup>4</sup>.

Organizacja wirtualna zaś to „tymczasowa organizacja sieciowa, składająca się z niezależnych uczestników (organizacji, firm, instytucji, indywidualnych specjalistów), którzy w odpowiedzi na pojawiającą się okazję rynkową szybko budują układ wzajemnych relacji (bez względu na swoją lokalizację). Poszczególne uczestniczące podmioty wykorzystują swoje kluczowe kompetencje celem stworzenia organizacji doskonałej wspomaganiej w swym działaniu nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi”<sup>5</sup>. Organizacja wirtualna stanowi zatem pewien specjalny przypadek organizacji sieciowej, w której części dominują partnerskie poziome powiązania pomiędzy uczestnikami organizacji

---

<sup>1</sup> M. Benassi, A. Greve, J. Harkola, *Looking for a Network Organization: The Case of GESTO*, „Journal of Market Focused Management” 1999, Vol. 4, No. 3, s. 206.

<sup>2</sup> K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 163.

<sup>3</sup> B. Gomes-Casseres, *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, „Harvard Business Review” 1994, No. 4, s. 65.

<sup>4</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 114.

<sup>5</sup> E.C. Fuehrer, N.M. Ashkanasy, *The Virtual Organization: Defining a Weberian Ideal Type from the Inter-Organizational Perspective*, za: M. Najda, *Zaufanie w organizacjach wirtualnych*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 154.

niż powiązania pionowe ukazujące hierarchiczną strukturę ze sformalizowanymi procedurami<sup>6</sup>.

Wirtualne organizacje nieustannie się zmieniają, adaptatywnie dostosowując się do wymagań uczestników rynku. Ich kooperacja realizowana jest zdalnie, a jednostki tworzące taką organizację, rozproszone w sieci, łączone są z użyciem technologii informacyjnych w celu realizacji określonego celu biznesowego<sup>7</sup>. Organizacje takie bazują na mechanizmach koordynacji, tak na zaufaniu, samoorganizacji i standaryzacji, jak również na implementacji nowoczesnych technologii informacyjnych w celu redukcji kosztów<sup>8</sup>.

Organizację wirtualną tworzą różne jednostki gospodarcze, które są ze sobą połączone siecią zależności. Sieć zależności może być bardziej lub mniej skomplikowana w zależności od obszaru działalności. Sieciowość organizacji wirtualnej służy rozmywaniu granic organizacyjnych, dzięki czemu organizacja taka szybciej reaguje na zmiany w otoczeniu. Sieć stanowi podstawową strukturę organizacji wirtualnych, ale nie jest warunkiem wystarczającym do ich tworzenia<sup>9</sup>. Dodatkowo, jak pisze Anna Sankowska, każda potencjalna organizacja wirtualna jest organizacją sieciową, ale w drugą stronę już niekoniecznie, czyli nie każda organizacja sieciowa jest organizacją wirtualną<sup>10</sup>. Autorka ta zaprezentowała również proste porównanie dotyczące organizacji wirtualnej i organizacji sieciowej, które przedstawia tabela 1.

Organizacja wirtualna jest jednak bardziej rozwiniętą formą od sieciowej formy współpracy ze względu m.in. na współpracę ograniczoną czasowo do realizacji konkretnego przedsięwzięcia, indywidualną i synergiczną kombinację kluczowych zdolności partnerów, koordynację zorientowaną na ludzi, niski zakres formalizacji, zaufanie do partnerów i wyższą przejrzystość działania oraz małą stabilizację związków – płynne, otwarte struktury, a także zasadnicze znaczenie telekomunikacji i zaawansowanej technologii informacyjnej<sup>11</sup>.

Najczęściej występującą formą organizacyjną wirtualnej organizacji jest płaska struktura sieciowa. Przedsiębiorstwa uczestniczące w tego typu sieci są względnie niezależnymi partnerami, a więc nie występują między nimi zależności hierarchiczne. Partnerzy w organizacji wirtualnej dobierani są dynamicznie,

<sup>6</sup> S.E. Bleecker, *The Virtual Organization*, „The Futurist” 1994, Vol. 28, No. 2, s. 9-14.

<sup>7</sup> D. Dziuba, *Model i architektury organizacji wirtualnych*, w: *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. T. Kasprzak, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 308.

<sup>8</sup> R. Bauer, S.T. Köszegi, M. Wlokerstorfer, *Measuring the Degree of Virtualization – An Empirical Analysis in Two Austrian Industries*, Proceedings of the 36<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society, Washington 2003, Vol. 8, s. 272.

<sup>9</sup> M. Bednarczyk, *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 6, s. 18.

<sup>10</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 54-57.

<sup>11</sup> M. Bednarczyk, op. cit., s. 19.



Tabela 1. Koncepcja organizacji wirtualnej i organizacja sieciowa

Przedmiot porównania	Organizacja sieciowa	Organizacja wirtualna
Cel	Odnalezienie specyficznej informacji	Realizacja konkretnego celu, wykorzystanie szybko zmieniającej się okazji rynkowej
Treść	Głównie skupiona na strukturze	Skupia się na strukturze i procesach
Przedmiot uwagi	Relacje	Selekcja partnerów i zasobów (w tym koncentracja na kluczowych kompetencjach), rekonfiguralność składu partnerów (zasada <i>switching</i> )
Użycie ICT	Niekoniecznie	Znamienna cecha

Źródło: A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 57.

w zależności od realizowanego zadania i kompetencji, jakie posiadają. Jest to zatem struktura dynamiczna. Płaska struktura organizacji wirtualnej charakteryzuje się więc: decentralizacją władzy, rozproszeniem geograficznym, sieciowością, tymczasowością, możliwością szybkiej rekonfiguracji sieci kooperantów i elastycznością.

Organizacja wirtualna jest zatem najbardziej efektywnym tworem gospodarczym. Umożliwia ona osiągnięcie efektu synergii za pomocą współpracy i wzajemnego uzupełniania się tworzących ją jednostek. Przedsiębiorstwa te uzupełniają się nie tylko profilem wyspecjalizowanej działalności i kompetencjami, lecz również wiedzą i zasobami.

Na potrzeby opracowania jako wiodącą sformułowano następującą definicję organizacji wirtualnej: organizacja wirtualna (OW) to forma organizowania współpracy niezależnych przedsiębiorstw, która nie wymaga zawierania formalnych kontraktów. Podejmowana jest dla realizacji wspólnego celu i osiągania korzyści większych niż podczas realizacji celu samodzielnie przy wykorzystaniu technologii informatycznych. Partnerzy są dobierani w zależności od potrzeb, a każdy z nich wnosi do współpracy to w czym jest najlepszy.

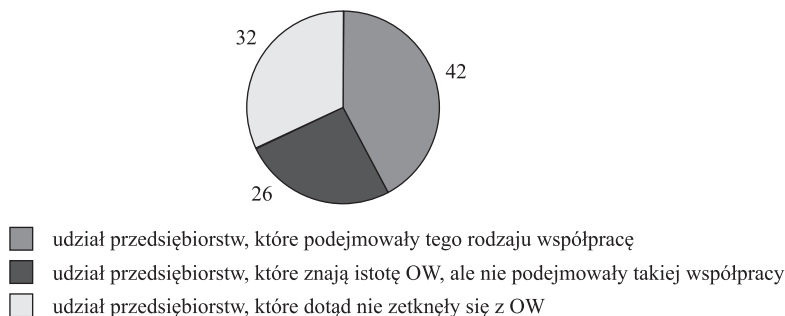
### 3. Wirtualizacja współczesnych przedsiębiorstw w świetle badań

Na podstawie przeprowadzonego na przełomie maja i czerwca 2015 r. badania podjęto próbę identyfikacji zjawiska wirtualizacji współczesnych przedsiębiorstw. W badaniu udział wzięło 78 przedsiębiorstw realizujących swoją działalność gospodarczą na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Jako metodę

zbierania danych zastosowano ankietę internetową z elektronicznym kwestionariuszem jako narzędziem badawczym. Badanie dotyczyło zagadnień zarówno dotyczący organizacji wirtualnych, jak i czynników strukturotwórczych.

W ramach zagadnień dotyczących organizacji wirtualnej, w rozumieniu definicji zamieszczonej w poprzedniej części, badanych respondentów zapytano m.in., czy spotkali się z organizacją wirtualną jako formą współpracy przedsiębiorstw. 33 przedsiębiorstwa przyznały, że znają organizację wirtualną jako formę współpracy przedsiębiorstw i podejmują tego rodzaju współpracę; 20 przedsiębiorców przyznało, że słyszało o organizacji wirtualnej jako formie współpracy, ale nie posiada własnych doświadczeń w tym zakresie, natomiast 25 respondentów wskazało, że nie słyszało o organizacji wirtualnej jako formie współpracy przedsiębiorstw. Udział procentowy uzyskanych odpowiedzi prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Znajomość organizacji wirtualnej (OW) wśród badanych przedsiębiorstw (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Następnie dokonano próby identyfikacji poziomu wirtualizacji badanych przedsiębiorstw. W przypadku organizacji wirtualnej bowiem wirtualność nie jest nowym typem struktury, lecz charakterystyką, która w mniejszym lub większym stopniu może być odnoszona do każdej organizacji w jej relacjach z innymi podmiotami<sup>12</sup>. Dodatkowo poziom wirtualizacji danej organizacji można mierzyć, określając stopień nasilenia cech idealnej organizacji wirtualnej w badanej organizacji<sup>13</sup>. W ramach badania przygotowano zatem, na podstawie studiów literaturowych, listę 15 takich cech idealnej organizacji wirtualnej, a badanych przedsiębiorców poproszono o określenie stopnia występowania każdej z nich w ich przedsiębiorstwie według czterostopniowej skali (tj. brak występowania,

<sup>12</sup> A. Sankowska, op. cit., s. 11-13.

<sup>13</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 164-165.

Tabela 2. Średni stopień występowania określonych cech organizacji wirtualnej wśród przedsiębiorstw biorących udział w badaniu

Cechy	Średni stopień występowania
Podajemy współpracę z firmami z całego świata, granice nie mają dla nas większego znaczenia, liczą się kompetencje.	1,03
Podajemy współpracę z innymi firmami, tworzymy sieć niezależnych jednostek, które łączą się w celu wykonania określonego zadania (sieć współpracy).	1,53
Po realizacji celu, dla którego podajemy współpracę z innymi firmami, stworzona sieć współpracy zostaje rozwiązana lub jej skład ulega zmianie stosownie do wyzwań związanych z nowym przedsięwzięciem.	1,54
Podajemy współpracę z kooperantami, dzielimy nakłady, ryzyko i korzyści stosownie do realizowanych zadań i ról.	1,59
Dzięki efektywnej współpracy z innymi firmami (tworzącej wspólny potencjał) szybciej dostosowujemy się do zmian w otoczeniu i elastyczniej reagujemy na zmiany.	1,78
Podczas współpracy z innymi firmami nie budujemy związków hierarchicznych ani relacji przywódca – wykonawca. Każdy partner odpowiada za końcowy efekt powierzonych mu zadań i podejmuje autonomiczne decyzje dotyczące ich realizacji.	1,81
Zmieniamy skład kooperantów w zależności od okazji rynkowych/popytu	1,83
Tworząc produkty/usługi we współpracy z innymi firmami, staramy się działać tak, by te produkty/usługi były postrzegane jako wytworzone przez jedną firmę.	1,85
Podajemy współpracę z innymi firmami, aby wykorzystać pojawiającą się na rynku szansę, okazję.	1,88
Podczas realizacji zadań biznesowych (działalności gospodarczej) skupiamy się na naszych kluczowych umiejętnościach i podajemy współpracę z firmami, z którymi uzupełniamy się kompetencjami.	2,00
Podajemy współpracę z innymi firmami w celu realizacji konkretnego przedsięwzięcia, które ma przynieść korzyści większe niż gdybyśmy realizowali je sami.	2,09
Do kontaktów z kooperantami wykorzystujemy nowoczesne technologie komunikacyjne, takie jak Internet, wideokonferencje itp.	2,19
Naszych kooperantów traktujemy na zasadach partnerstwa (budujemy mniej formalne relacje)	2,24
Podajemy współpracę z innymi firmami w celu realizacji konkretnego przedsięwzięcia, dążymy do najlepszego zaspokojenia potrzeb klienta (koncentrujemy nasze wspólne wysiłki na jak najlepszym spełnieniu jego oczekiwań).	2,56
Staramy się budować atmosferę zaufania w relacjach z kooperantami, dotrzymujemy umów ustnych.	2,64

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

niski, średni czy wysoki stopień występowania danej cechy). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można opisać poziom wirtualizacji badanych przedsiębiorstw. Wyliczając średnią ze wszystkich ocen dla poszczególnych cech i szeregując je od najniższej do najwyższej, uzyskano zestawienie zaprezentowane w tabeli 2.

Odnosząc uzyskane wyniki do przyjętej skali zauważyć można, że podejmowanie współpracy z firmami z całego świata ponad granicami, z uwagi na kompetencje, w badanych przedsiębiorstwach występuje na zdecydowanie niskim poziomie i jest to jedyna cecha, która wśród naszych respondentów ma tak niski poziom występowania. W przypadku ośmiu kolejnych cech średnie oceny respondentów również znalazły się poniżej poziomu średniego, choć nie są aż tak nisko ocenione jak poprzednia. Warto tu jednak zauważyć, że w ramach tak ocenionych (stosunkowo nisko) cech znalazły się dwie dotyczące bezpośrednio sieciowości, a mianowicie: podejmując współpracę z innymi firmami, tworzymy sieć niezależnych jednostek, które łączą się w celu wykonania określonego zadania (sieć współpracy) oraz po realizacji celu, dla którego podjęto współpracę z innymi firmami, stworzona sieć współpracy zostaje rozwiązana lub jej skład ulega zmianie stosownie do wyzwań związanych z nowym przedsięwzięciem. Można by zatem przypuszczać, że badane przedsiębiorstwa niechętnie stosują sieciowe formy współpracy lub nie są do tego typu współpracy przekonane bądź przygotowane.

Średni poziom występowania uzyskany został dla cechy: podczas realizacji zadań biznesowych (działalności gospodarczej) skupiamy się na naszych kluczowych umiejętnościach i podejmujemy współpracę z firmami, z którymi uzupełniamy się kompetencjami.

Zaobserwowano jednakże, że niektóre cechy są realizowane w stopniu wyższym niż średni. Najwyżej ocenione przygotowanie przedsiębiorstw do wirtualizacji zauważyć można w zakresie: budowania atmosfery zaufania podczas współpracy z kooperantami, orientacji na klienta, traktowania kooperantów na zasadach partnerstwa oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii komunikacyjnych, a także wykorzystywania efektu synergii.

Wyznaczając zatem ogólny poziom wirtualizacji badanych przedsiębiorstw, według przyjętej skali, można powiedzieć, że jest on niewiele niższy niż średni poziom (1,90). Można przy tym pokusić się o stwierdzenie, że przygotowanie przedsiębiorstw biorących udział w badaniu do wirtualizacji jest na stosunkowo obiecującym poziomie.

#### **4. Czynniki strukturotwórcze**

Struktura organizacyjna, choć niejednoznacznie interpretowana z uwagi na wielość definicji, jest jednym z najistotniejszych obszarów badawczych występu-

jących w ramach zainteresowań nauki o zarządzaniu. Zdaniem Adama Stabryły pojęcie struktury organizacyjnej powinniśmy rozumieć dwojako:

a) układ zależności funkcjonalnych i hierarchicznych zachodzących między stanowiskami, komórkami i jednostkami organizacyjnymi wyższego stopnia,

b) ustrój określający sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa (szerzej: podmiotu prawa) i warunkujący realizację założonych celów<sup>14</sup>.

Z kolei Ricky W. Griffin pojmuje strukturę jako zestaw elementów, których można użyć do nadania kształtu organizacji<sup>15</sup>.

Dwie powyższe definicje ukazują dwa odmienne podejścia do jej opisywania. Pierwsze kładzie nacisk na relacje zachodzące pomiędzy tymi elementami. Drugie podkreśla znaczenie jej elementów – budulców struktury organizacyjnej. I choć przyjmuje się, że bardziej prawidłowe jest akcentowanie powiązań między elementami struktury<sup>16</sup>, to nie można nie zauważyć roli, jaką odgrywają pojedyncze czynniki strukturalne nadające formę, kształt zorganizowania danego systemu. To właśnie one stanowią jeden z wyznaczników tego, czy daną organizację (w tym przedsiębiorstwo) będziemy mogli uznać za przykład podmiotu wirtualnego, czy też nie. Czynniki te to różnego rodzaju uwarunkowania i przyczyny wywierające wpływ na istniejące bądź proponowane rozwiązania strukturalne<sup>17</sup>, wśród których to rozwiązań możemy wymienić m.in. organizację sieciową i organizację wirtualną. Analiza czynników strukturotwórczych ma istotne znaczenie zarówno przy pracach projektowych – ich zestaw pozwala zaprojektować różne warianty rozwiązań strukturalnych dla danego systemu, jak również w trakcie procesu diagnostyki – oceny dopasowania struktury organizacyjnej do układu czynników ją determinujących.

Do podstawowych czynników strukturotwórczych zaliczyć możemy te, które stanowią elementy lub wynikają z otoczenia, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego organizacji. Bazowy zestaw czynników determinujących strukturę organizacyjną został zaprezentowany m.in. przez Adama Nalepkę i Andrzeja Kozinę. Jego uproszoną formę zaprezentowano w tabelach 3 i 4.

Liczba wyżej wyróżnionych czynników strukturotwórczych, możliwe ich interpretacje, jak również zróżnicowanie skal ich pomiaru (od nominalnej po ilorazową) powodują zawsze konieczność zoptymalizowania puli czynników, które zostaną poddane badaniu. Oczywiście jest, że najlepszy wybór to przebadanie

---

<sup>14</sup> *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 18.

<sup>15</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 343.

<sup>16</sup> Zob. A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Wyd. Antykwa, Kraków 2001, s. 17.

<sup>17</sup> Zob. A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 59.

Tabela 3. Bazowy zestaw czynników determinujących strukturę organizacyjną – czynniki wewnętrzne

Czynniki wewnętrzne – w tym mające swoje źródło w:	
Systemie zarządzania	Systemie wytwórczym
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kierownictwo przedsiębiorstwa (np. różnicowanie stanowisk, systemy wartości),</li> <li>– strategia rozwoju (np. różnicowanie celów, metody działania),</li> <li>– czynniki decyzyjne – prawne, ekonomiczno-finansowe i inne (np. formy występowania, liczba),</li> <li>– styl i techniki zarządzania (np. zmienność, rodzaje),</li> <li>– przebiegi organizacyjne (np. liczba czynności składowych, czas realizacji czynności),</li> <li>– wyposażenie techniczne sfery zarządzania (np. wielkość, rozmieszczenie),</li> <li>– podsystemy operacyjne (np. rodzaje środków planowania, kontroli, motywacji i inne),</li> <li>– system informacyjny (np. zmienność, rodzaje kanałów informacyjnych, nadawców, odbiorców, kodów).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cele i funkcje (np. liczba, rodzaje),</li> <li>– formalny status (np. forma własności, typ podmiotu),</li> <li>– tradycje (np. data powstania, okres istnienia),</li> <li>– wielkość (np. liczba zatrudnionych, zajmowany obszar),</li> <li>– rozmieszczenie terytorialne części składowych,</li> <li>– wyroby (np. liczba, rodzaje),</li> <li>– proces technologiczny (np. typ produkcji, stopień automatyzacji),</li> <li>– funkcje pomocnicze (np. rodzaje, zakres),</li> <li>– wyposażenie i zasoby rzeczowe (np. rozmieszczenie, wartość),</li> <li>– podsystem społeczny i zasady gospodarki kadrowej (np. liczba zatrudnionych, struktura zatrudnienia).</li> </ul>

Źródło: A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 68-73.

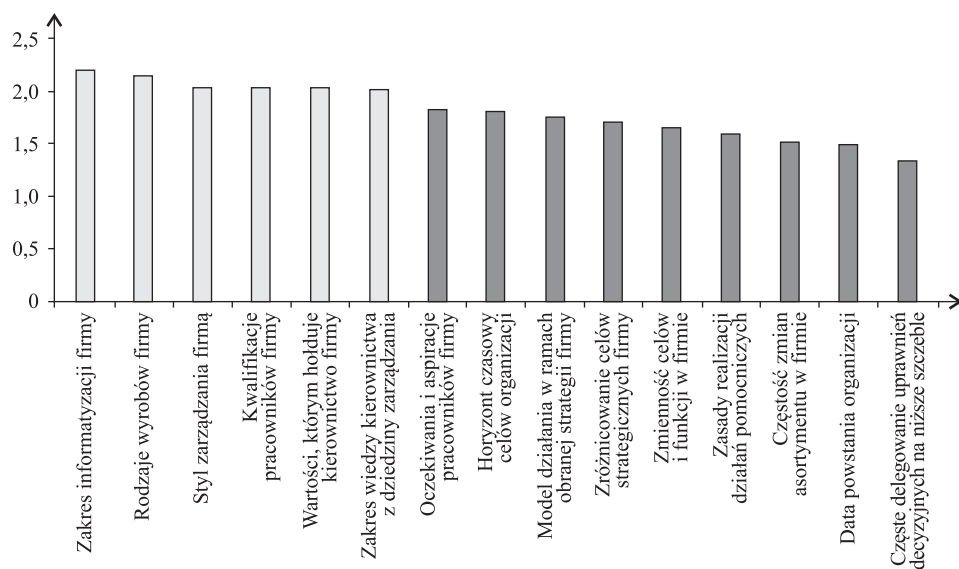
Tabela 4. Bazowy zestaw czynników determinujących strukturę organizacyjną – czynniki zewnętrzne

Czynniki zewnętrzne – w tym mające swoje źródło w:	
Otoczeniu bliższym	Otoczeniu dalszym (ogólnym)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– nadsystem systemu wytwórczego (np. budowa wewnętrzna, forma organizacji),</li> <li>– władze terytorialne (np. różnicowanie przepisów, formy współpracy),</li> <li>– odbiorcy wyrobów i usług (np. liczba, rodzaje, rozmieszczenie przestrzenne),</li> <li>– dostawcy i kooperanci (analogicznie jak u odbiorców),</li> <li>– rynki zbytu (np. liczba, rodzaj, zmienność, pozycja na rynku),</li> <li>– rynki zaopatrzenia (analogicznie jak dla rynków zbytu),</li> <li>– kadry i zasoby (np. dostępność, kwalifikacje kadr, ilość zasobów),</li> <li>– źródła finansowania działalności (np. liczba, rodzaje, możliwości),</li> <li>– instytucje kontrolne (np. liczba, rodzaje, formy kontroli),</li> <li>– instytucje naukowo-badawcze (np. rodzaje, zakres zleconych prac, częstotliwość kontaktów).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– system polityczny,</li> <li>– sytuacja społeczna,</li> <li>– poziom rozwoju gospodarczego,</li> <li>– poziom naukowo-techniczny,</li> <li>– zakres współpracy międzynarodowej,</li> <li>– tradycje kulturowe i systemy wartości,</li> <li>– poziom wykształcenia społeczeństwa,</li> <li>– warunki ekologiczne,</li> <li>– warunki demograficzne.</li> </ul>

Źródło: A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 68-73.

wszystkich wyżej wskazanych elementów wpływających na kształt struktury organizacyjnej, lecz wówczas zwiększa się ryzyko zbyt dużego rozbudowania narzędzia badawczego (kwestionariusza). W konsekwencji pojawia się ujemna korelacja między zwrotnością z badania a wielkością narzędzia badawczego. W celu zminimalizowania tego problemu wykorzystano, przed badaniem właściwym, metodę heurystyczną (burzę mózgów) oraz badanie pilotażowe, aby wskazać właściwą liczbę czynników strukturotwórczych i jednoznacznie interpretowalne sformułowania określające te czynniki. Wyniki badania w kontekście kwestii uwarunkowań strukturalizacji organizacji wirtualnej zostały zaprezentowane na wykresach 2 i 3.

Wykres 2. Wpływ wewnętrznych czynników strukturotwórczych na skłonność organizacji do wirtualizacji



Źródło: opracowanie własne.

W trakcie badania respondentom zadawano pytania o siłę wpływu danego czynnika strukturotwórczego na skłonność przedsiębiorstwa do wirtualizacji. Wpływ ten mógł być wysoki (na skali odpowiadała temu poziomowi cyfra 3), średni (na skali temu poziomowi odpowiadała cyfra 2), niski (na skali odpowiadała temu poziomowi liczba 1) lub możliwy był wybór braku wpływu (na skali odpowiadała temu cyfra 0). Średnie wyniki ilustrują wykresy 2 i 3.

I tak, wykres 2 ukazuje wpływ wewnętrznych czynników strukturotwórczych na proces wirtualizacji przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie

kujawsko-pomorskim. Kolorem jasnoszarym oznaczono czynniki, których wpływ na tę skłonność okazał się minimum średni. Należą do nich:

- a) zakres informatyzacji,
- b) rodzaje wyrobów firmy,
- c) styl zarządzania firmą,
- d) kwalifikacje pracowników firmy,
- e) wartości, którym hołduje kierownictwo firmy,
- f) zakres wiedzy kierownictwa organizacji z zarządzania.

Na pierwszym miejscu, co nie budzi żadnych wątpliwości, znalazł się czynnik: zakres informacji. Wynik ten jest zgodny z brzmieniem wielu definicji organizacji wirtualnej, w których podkreśla się wagę aspektu technologii informatycznych<sup>18</sup>. Kolejnym istotnym czynnikiem okazały się rodzaje wyrobów. Przykłady organizacji wirtualnych opisywanych na łamach krajowej i zagranicznej literatury wskazują na wykorzystywanie tej koncepcji zorganizowania przede wszystkim przez organizacje funkcjonujące w sektorze usług<sup>19</sup>. Przypuszczać więc można, że łatwiej stworzyć tego typu formę zorganizowania dla e-usług (w tym e-handlu) aniżeli w obszarze ciężkiego przemysłu. Dalsze pozycje można sklasyfikować w jedną kategorię czynników, mianowicie: kompetencje i zaangażowanie pracowników organizacji, zwłaszcza zajmujących stanowiska kierownicze. Przejście od organizacji funkcjonującej w sposób tradycyjny do organizacji sieciowej działającej w wirtualnej przestrzeni wymaga dokonania istotnej zmiany w jej obrebie, co wymaga posiadania niezbędnej wiedzy, umiejętności i doświadczenia od osób wyznaczających kierunek rozwoju takiej firmy, jak również ich poparcia dla tworzenia tego typu sieci powiązań.

Wykres 3 ilustruje z kolei wpływ zewnętrznych czynników strukturotwórczych na proces wirtualizacji przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim. Tak jak poprzednio kolorem jasnoszarym oznaczono czynniki, których wpływ na tę skłonność okazał się minimum średni. Należą do nich:

- a) zmienność zapotrzebowania i wymagań klientów,
- b) łatwość komunikowania się z podmiotami z otoczenia,
- c) swoboda doboru dostawców i kooperantów,
- d) rodzaj rynków zbytu,
- e) swoboda doboru klientów.

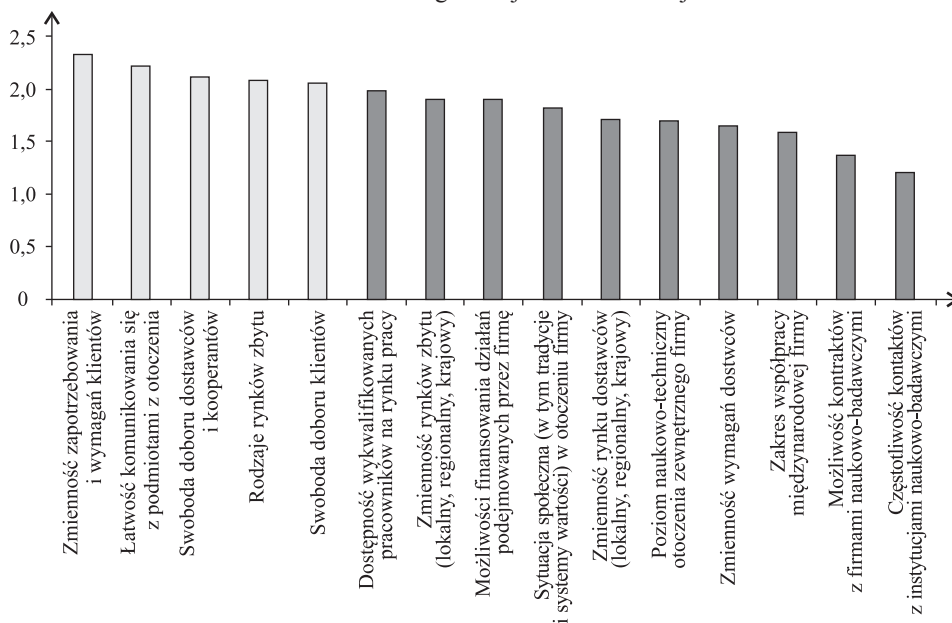
---

<sup>18</sup> Zob. np. B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 250; A. Rundo, M. Ziółkowska, *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 102; J. Burn, P. Marshall, M. Barnett, *E-Business Strategies for Virtual Organizations*, Routledge, New York 2002, s. 17.

<sup>19</sup> Zob. np. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 122-128; S. Wojciechowska-Filipek, *Funkcjonowanie organizacji zhierarchizowanej w wirtualnym świecie*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 185-261; M. Talukder, *Virtual Organizations. Professional and Management's View*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2011, s. 15-18.



Wykres 3. Wpływ zewnętrznych czynników strukturotwórczych na skłonność organizacji do wirtualizacji



Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym celem przedsiębiorstw jest najczęściej maksymalizacja zysku (choć w teorii organizacji spotkać można inne podejścia, np. maksymalizacji wartości organizacji). Maksymalizacja ta jest wypadkową zaspokajania potrzeb klientów, które w obecnych czasach ulegają szybkim zmianom. Tym samym nie dziwi obecność na pierwszym miejscu w statystyce zaprezentowanej na wykresie 3 czynnika, jakim jest: zmienność zapotrzebowania i wymagań klientów. Krótki czas zaspokojenia tychże potrzeb przy zachowaniu optymalnej jakości usługi lub towaru jest możliwy m.in. poprzez stosowanie koncepcji wirtualnej organizacji. Nie ulega także wątpliwości, że przez wykorzystanie Internetu (poczty internetowej, komunikatorów internetowych, idei *cloud computing* itp.) następuje ułatwienie komunikowania się podmiotów (w tym przesyłania danych) często zlokalizowanych w różnych regionach świata. Wykorzystanie technologii informatycznych wiąże się nierzadko ze wzrostem możliwości, swobody doboru zarówno krajowych i międzynarodowych kooperantów, jak i krajowych i międzynarodowych klientów, co także wpływa na większą skłonność przedsiębiorstw do wirtualizacji swoich działalności. Z aspektem tym powiązany jest także czynnik: rodzaj rynków zbytu. Rynki zbytu możemy podzielić według wielu kryteriów. Stosując podział według lokalizacji, wyróżniamy m.in. rynek lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy i globalny. Im wyższy stopień internacjonalizacji

przedsiębiorstwa, tym skłonność do wirtualizacji powinna być większa. Stosując z kolei kryterium rodzaju dóbr będących przedmiotem obrotu, wydzielamy m.in. rynek dóbr konsumpcyjnych, dóbr przemysłowych, usług, finansowy itp. Tak samo jak w przypadku rodzajów wyrobów firmy w ramach czynników wewnętrznych, im rynek zbytu będzie miał charakter bardziej niematerialny, tym procesy wirtualizacji działalności przedsiębiorstw powinny być bardziej potęgowane.

Warto także podkreślić, że dla żadnego z badanych czynników strukturotwórczych, tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych, średni wpływ na skłonność do wirtualizacji nie był mniejszy od stopnia niskiego. Innymi słowy, średnio każdy przebadany czynnik w opinii respondentów miał pewien wpływ na ten proces. Tym samym można przypuszczać, że dochodzenie przedsiębiorstw do poziomu organizacji wirtualnych jest wypadkową oddziaływania wielu sytuacji i wielu elementów kształtujących daną strukturę organizacyjną. Proces ten rozpatrywany na płaszczyźnie strukturalnych uwarunkowań jest więc najprawdopodobniej procesem złożonym i niejednolicie prowadzonym, co w konsekwencji będzie powodowało generowanie różnorodnych struktur wirtualnych, gdzie trzon takiej formy będzie odpowiadał założeniom tejże koncepcji, lecz cała pozostała część będzie dostosowana do wymogów indywidualnego otoczenia organizacyjnego danego przedsiębiorstwa.

## 5. Podsumowanie

Rozwój informatyki sprzyja generowaniu nowoczesnych form organizacyjnych, do których z pewnością można zaliczyć organizację wirtualną. Bazując na koncepcji sieci i opierając się na wzajemnym zaufaniu, jak również wykorzystując w znacznym stopniu Internet, otrzymujemy rozwiązanie mające szansę stać się jedną z dominujących koncepcji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa XXI w. Wyniki badania opisane w artykule wskazują, że wirtualizacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwach sprzyjają nie tylko czynniki odnoszące się do informatyzacji działalności gospodarczej i zmienności potrzeb klientów. Wachlarz tych czynników jest o wiele szerszy. W konsekwencji, planując zmianę modelu organizacji i ukie-  
runkowanie jej ku wirtualizacji, należy przeanalizować także takie czynniki, jak: rodzaje wyrobów firmy, styl zarządzania firmą, kwalifikacje pracowników firmy, swoboda doboru dostawców i kooperantów, rodzaje rynków zbytu itp.

## Literatura

- Bauer R., Köszegi S.T., Wlokerstorfer M., *Measuring the Degree of Virtualization – An Empirical Analysis in Two Austrian Industries*, Proceedings of the 36<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society, Washington 2003, Vol. 8.

- Bednarczyk M., *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 6.
- Benassi M., Greve A., Harkola J., *Looking for a Network Organization: The Case of GESTO*, „*Journal of Market Focused Management*” 1999, Vol. 4, No. 3.
- Bleecker S.E., *The Virtual Organization*, „*The Futurist*” 1994, Vol. 28, No. 2.
- Burn J., Marshall P., Barnett M., *E-Business Strategies for Virtual Organizations*, Routledge, New York 2002.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Dziuba D., *Model i architektury organizacji wirtualnych*, w: *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. T. Kasprzak, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
- Fuehrer E.C., Ashkanasy N.M., *The Virtual Organization: Defining a Weberian Ideal Type from the Inter-Organizational Perspective*, za: M. Najda, *Zaufanie w organizacjach wirtualnych*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- Gomes-Casseres B., *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, „*Harvard Business Review*” 1994, No. 4.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Łobos K., *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 163.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, „*Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*” 2006, nr 715.
- Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Wyd. Antykwa, Kraków 2001.
- Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007.
- Rundo A., Ziółkowska M., *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Talukder M., *Virtual Organizations. Professional and Management's View*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2011.
- Wojciechowska-Filipek S., *Funkcjonowanie organizacji zhierarchizowanej w wirtualnym świecie*, CeDeWu, Warszawa 2014.

## **Structural Conditions for the Creation and Operation of Virtual Organizations**

**Summary.** The article concerns such phenomena as virtual organizations and the virtualization of economic activity. For the purpose of the discussion, the virtual organization is defined as a specific form of cooperation between businesses and at the same time seen as a temporary networked organizational form, i.e. one characterized by a certain network of links, such that the

organization deems most convenient. Finally, based on the findings of their own research, the authors endeavor to identify the extent to which businesses in the region of Kujawsko-Pomorskie have already undergone virtualization.

**Keywords:** virtual organization, network organization, business-to-business cooperation, structural factors

## Andrzej Pietrasz

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: a.pietrasz@interia.pl  
tel. 502 771 998

# Polska bankowość spółdzielcza a procesy sieciowe

**Streszczenie.** Można przyjąć, że dla przedsiębiorstw kierunek rozwoju sieciowego we współczesnych warunkach konkurencji jest właściwy. Istnieje wiele przykładów na to, że podmioty gospodarcze różnych branż wykorzystują z powodzeniem te rozwiązania. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania. Czy w przypadku polskiej spółdzielczości bankowej, o olbrzymich tradycjach, która w stu procentach jest własnością polskiego kapitału, procesy konsolidacji wspierają rozwiązania o charakterze sieciowym? Czy polityka państwa polskiego sprzyja temu rozwiązaniu, czy też je ogranicza? Czy i jak zarządy banków spółdzielczych praktykują przedmiotowe rozwiązania? Celem artykułu jest próba przedstawienia aktualnie występujących zjawisk w sektorze polskiej bankowości spółdzielczej, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju sieciowego, oraz próba odpowiedzi na postawione wyżej pytania wraz z autorską próbą sugestii na temat możliwego kierunku wsparcia rozwoju (pojedynczego – „małego” dzisiaj) banku spółdzielczego.

**Słowa kluczowe:** sektor bankowy, bankowość spółdzielcza, sieci bankowe, sieć placówek bankowych

## 1. Wstęp

Można przyjąć, że dla przedsiębiorstw, kierunek rozwoju sieciowego we współczesnych warunkach konkurencji jest właściwy. Istnieje wiele przykładów na to, że podmioty gospodarcze różnych branż wykorzystują z powodzeniem

rozwiązania o charakterze sieciowym. Stąd też, z punktu widzenia obserwatora, występujących od początku lat 90. (ubiegłego już wieku) procesów konsolidacji banków w Polsce, w tym w szczególności polskiego sektora bankowości spółdzielczej, zasadne wydają się pytania:

1. Czy w przypadku polskiej spółdzielczości bankowej, o olbrzymich tradycjach, która w stu procentach jest własnością polskiego kapitału, obecne procesy konsolidacji wspierają rozwiązania o charakterze sieciowym?

2. Czy polityka państwa polskiego sprzyja takiemu rozwiązaniu, czy też je ogranicza?

3. Czy i jak zarządy banków spółdzielczych praktykują przedmiotowe rozwiązania?

Celem artykułu jest analiza aktualnie występujących procesów w sektorze polskiej bankowości spółdzielczej, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju sieciowego, oraz próba odpowiedzi na postawione wyżej pytania, a także autorska próba sugestii w zakresie możliwego kierunku wsparcia rozwoju (pojedynczego – „małego” dzisiaj) banku spółdzielczego.

W artykule zaprezentowano efekty własnych badań, w których jako źródła do analiz posłużyły dane z publikacji i materiałów informacyjnych Narodowego Banku Polskiego, Komisji Nadzoru Finansowego oraz informacje z cytowanych artykułów prasy specjalistycznej, konferencji, a także innych publikacji krajowych i zagranicznych.

Jako metody badawcze wykorzystano głównie; obserwację (wyniki wieloletnich własnych doświadczeń w bankowości spółdzielczej), analizę krytyczną, a także częściowo analizę SWOT.

## 2. Polska bankowość spółdzielcza

Według danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego<sup>1</sup> na koniec 2014 r. w Polsce działało 565 banków spółdzielczych. Funkcjonowały one w dwóch zrzeszeniach; BPS SA w Warszawie (360 zrzeszonych banków spółdzielczych) oraz SGB-Banku SA w Poznaniu (204 banki), ponadto jeden – Krakowski Bank Spółdzielczy – jest niezrzeszony. Od lat 90. XX w. trwa m.in. proces łączenia się banków spółdzielczych (stąd też stale maleje ich liczba)<sup>2</sup>. W stosunku do końca 2013 r. na skutek owych dobrowolnych ich łączeń/fuzji liczba ta zmniejszyła się

<sup>1</sup> Zob. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r.*, UKNF, Warszawa, maj 2015 r., s. 5.

<sup>2</sup> Od roku 1989 do 1992 były 1663 banki spółdzielcze, w roku 1995 – 1510, w roku 1998 – 1189, w roku 2000 – 680, w roku 2005 – 588, w roku 2010 – 576 (wg danych KNF).

o kolejne sześć banków spółdzielczych (ich liczbę według aktywów i funduszy własnych przedstawia tabela 1). Należy też spodziewać się dalszych łączeń czy innego rodzaju konsolidacji banków<sup>3</sup>.

Tabela 1. Liczba banków spółdzielczych wg aktywów (*a*, w mln zł) i funduszy własnych (*fw*, w mln euro) na dzień 31.12.2014 roku

	$fw < 1$	$1 \leq fw < 2$	$2 \leq fw < 3$	$3 \leq fw < 4$	$4 \leq fw < 0$	$5 \leq fw < 10$	$10 \leq fw < 15$	$fw \geq 15$	<b>Razem</b>
$a \geq 1000$	–	–	–	–	–	–	–	8	<b>8</b>
$500 \leq a < 1000$	–	–	–	–	–	1	16	7	<b>24</b>
$200 \leq a < 500$	–	–	–	10	28	66	11	–	<b>115</b>
$100 \leq a < 200$	–	8	55	72	22	13	1	–	<b>171</b>
$50 \leq a < 100$	–	83	73	6	1	–	–	–	<b>163</b>
$a < 50$	2	80	2	–	–	–	–	–	<b>84</b>
<b>Razem</b>	<b>2</b>	<b>171</b>	<b>130</b>	<b>88</b>	<b>51</b>	<b>80</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>565</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r.*, UKNF, Warszawa, maj 2015, s. 5.

Co charakterystyczne, tabela 1 ilustruje duże rozwarstwienie tego sektora. W całym sektorze bankowym udział aktywów banków spółdzielczych nie zmienia się zasadniczo od lat i wynosi około 9% (8,9% na koniec 2014 r.). Fundusze własne tych banków stanowią 8,6%, kredyty i pożyczki dla sektora niefinansowego 7,9%, depozyty sektora niefinansowego 10,0% zatrudnienie zaś stanowi 20,2% zatrudnienia całego sektora bankowego.

Na podkreślenie zasługuje stała tendencja malejąca liczby udziałowców tych banków. W grudniu 2014 r. ich liczba wynosiła 1 012 568 osób, w tym 1 008 993 były to osoby fizyczne. Warto też dodać, że od pierwszego badania ankietowego (KNF marzec 2012 r.) ich liczba zmalała o 55 634 osób. Wiąże się to prawdopodobnie z brakiem realnych korzyści członków (udziałowców)<sup>4</sup>, ich niespełnionymi oczekiwaniami czy być może brakiem wpływu na kierunki działania i tym samym uzyskiwane efekty. Bankowcy spółdzielcy nie potrafią znaleźć sposobu na zatrzymanie tej tendencji.

Nie widać tu również wsparcia ani ze strony regulatora (KNF, NBP), ani polityki państwa (senatu, sejmu, rządu) czy też jednostek samorządowych wobec tego całkowicie polskiego sektora. Pomimo ponad 150 lat funkcjonowania na terenach Polski bankowość spółdzielcza, która w stu procentach jest własnością

<sup>3</sup> W kwietniu 2015 r. KNF wyraziła zgodę na **przejęcie** BS w Zawierciu przez Śląski Bank Spółdzielczy Silesia w Katowicach (zdarza się to po raz pierwszy od 2005 r.).

<sup>4</sup> Zob. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych...*, op. cit.

polskiego kapitału, nie uzyskuje wyraźnego wsparcia czy ochrony ze strony polskich decydentów.

Pokryzysowe zmiany regulacyjne sektora bankowego powodują konieczność poniesienia dodatkowych nakładów przez banki spółdzielcze.

W międzyczasie bowiem nastąpiły zmiany w gospodarce – okres spowolnienia gospodarczego, wręcz stagnacja w strefie euro, problemy rynku pracy, handlu zagranicznego (konflikt rosyjsko – ukraiński), niskie stopy procentowe itd.<sup>5</sup>, co spowodowało, że wyniki finansowe banków spółdzielczych, pomimo wzrostu w 2014 r. o 4% w porównaniu do 2013 r., pozostały na poziomie 80% wyników z 2012 r. Miało to też związek z „walką” banków spółdzielczych o depozyty, szczególnie w roku 2010, kiedy to wysokie ich oprocentowanie zaważyło na sytuacji tych banków w następnych latach (przy spadku stóp procentowych na rynku). Depozyty te rosły (wtedy) szybciej niż kredyty. Nastąpiła również zmiana klientów kredytowych – rosły kredyty przedsiębiorstw – natomiast następował spadek kredytowania osób prywatnych i rolników, co ostatecznie przyczyniło się także do spadku jakości kredytów. To były główne przyczyny istotnego spadku efektywności sektora banków spółdzielczych, ale były też inne, m.in. od lat wysokie koszty działania przy kurczącej się marży.

### 3. Sieć placówek banków spółdzielczych w Polsce

Mając na uwadze powyższe fakty, docenić jednak należy „stan posiadania” polskiej bankowości spółdzielczej oraz jej miejsce na obszarze Polski. Przyjmując kierunek rozwoju sieciowego<sup>6</sup> we współczesnych warunkach konkurencji jako właściwy, należy zauważyć, że banki spółdzielcze są znaczącymi dostarczycielami wszelkiego rodzaju usług finansowych, szczególnie na terenach wiejskich. To obecność banków spółdzielczych na rozproszonych rynkach lokalnych w Polsce pozwala na utrzymywanie ich pozycji jako banków pierwszego wyboru w wymiarze lokalnym.

Odsetek placówek banków spółdzielczych (według danych z 2014 r.) usytuowanych w miejscowościach o liczbie mieszkańców:

---

<sup>5</sup> Zob. *Polska 2014. Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014, s. 51 i n., [www.mg.gov.pl/files/upload/8436/RoG14\\_20140821.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/8436/RoG14_20140821.pdf) [5.05.2015]; *Sytuacja gospodarcza w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, nr 2/14, NBP, Instytut Ekonomiczny, Warszawa, lipiec 2014, [www.nbp.pl/publikacje/nms/nms\\_07\\_14.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/nms/nms_07_14.pdf) [5.05.2015].

<sup>6</sup> Dla celów tego artykułu przyjęto, że rozwój sieciowy rozumiany jest jako proces przemian podmiotów gospodarczych – tu banków spółdzielczych, powodujący ich wzrost ilościowy i jakościowy w określonej przestrzeni, w której ma miejsce ich współdziałanie/oddziaływanie, dla osiągnięcia wymiernych (ich) wzajemnych celów.



– nie przekraczającej **20 tys.** (685 polskich miejscowości, co stanowi 75,4% liczby miast) wynosi **74,4%** placówek<sup>7</sup>, natomiast banków komercyjnych 18,6% placówek,

– od 20 tys. do 100 tys. (184 miasta, tj. 20,3%) stanowi 16,7%, zaś banków komercyjnych 32,9%,

– większej niż 100 tys. osób (39 miast, tj. 4,3% ogółu) stanowi 8,9% placówek, zaś banków komercyjnych 48,5%<sup>8</sup>.

Można więc powiedzieć, że terenem działania banków spółdzielczych jest głównie wieś i małe miasta (blisko 75% stanu posiadania). Można też stwierdzić, że sieć placówek tych banków pokrywa tym samym cały kraj, proporcjonalnie do gęstości zaludnienia. W roku 2013 banki te posiadały łącznie sieć 4816 placówek (35,8% sieci dystrybucji sektora bankowego).

Posiadając dużą sieć dystrybucji (ponad 1/3 wszystkich placówek bankowych), pełnią również rolę ważnego pracodawcy w sektorze. Zatrudniają bowiem 1/5 ogółu pracowników bankowych. Tabela 2 prezentuje liczbę placówek banków w Polsce w wybranych latach.

Tabela 2. Liczba placówek banków w Polsce w wybranych latach

Placówki banków	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Spółdzielczych</b>	<b>2 023</b>	<b>3 010</b>	<b>3 864</b>	<b>3 954</b>	<b>4 193</b>	<b>4 816</b>	<b>4 810</b>
Komercyjnych	11 397	8 345	10 896	10 748	9 496	7 527	7 409
<b>Ogółem</b>	<b>13 420</b>	<b>12 355</b>	<b>14 760</b>	<b>14 702</b>	<b>13 689</b>	<b>12 343</b>	<b>12 219</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP i KNF oraz Raportów: *WIB Banki* za wymienione lata.

Jak wskazuje to tabela 2, wyraźny jest proces rozbudowy sieci placówek banków spółdzielczych (przy stale malejącej liczbie placówek banków komercyjnych)<sup>9</sup>. Dzieje się tak pomimo procesu konsolidacji banków. Posiadanie zarówno tak dużej sieci placówek, jak i tak dużego zatrudnienia, sprzyja zachowaniu istotnej roli banków spółdzielczych (szczególnie) na rynku pozyskiwania depozytów.

Oczywisty jest też udział tych banków w kredytowaniu rolnictwa. Kredyty dla rolników indywidualnych w 2013 r. stanowiły 67,4%. Zastanawiające jest jednak, że aż 32,6% rolników indywidualnych zaciągnęło kredyty w bankach komercyjnych. Podobnie zastanawia dystrybucja kredytów preferencyjnych dla rolników; udział sektora banków spółdzielczych w tym rynku wynosi zaledwie

<sup>7</sup> Zob. A. Banasiak, *Efektywność działalności bankowości spółdzielczej*, prezentacja na Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2014, Warszawa, Hotel Gromada, 9 września 2014.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Dane w tabeli 2 nie zawierają liczby placówek przedstawicielskich banków komercyjnych prowadzonych m.in. na zasadach franszyzy itp.

56,9%. Słyszysz się wypowiedzi bankowców spółdzielców, że na kredytach tych się „nie zarabia”. Dziwi to, bo przecież stopniowo traci się wprawdzie klientów, po tym zaś „teren”... Czyżby oznaczało to, że rolnik jest klientem tylko wtedy, kiedy może „słono” zarobić?

Bankowcy twierdzą, że kredytowanie małych i średnich przedsiębiorstw (przez banki spółdzielcze) wspiera rozwój regionów. Rozumieć należy to chyba jako – „ich regionów” (terenu własnego działania). Trudno z tym polemizować. Jednakże w strukturze kredytowania MSP w Polsce (według danych za 2013 r.) sektor bankowości spółdzielczej udzielił tylko 15,4% tych kredytów<sup>10</sup>.

Udział banków spółdzielczych oraz banków zrzeszających (według danych za 1 kwartał 2014 r.)<sup>11</sup> w kredytach dla sektora samorządowego wynosił 18,5% zaś w depozytach dla tego sektora było to 27,8%. Z jednej strony potwierdza to stosunkowo duże znaczenie banków spółdzielczych w obsłudze jednostek samorządowych w zakresie przyjmowania depozytów (mają – miały atrakcyjną ofertę?), jednakże z drugiej strony jawi się ich mniej znaczący udział w kredytowaniu tychże samorządów (wyraźnie brak tak atrakcyjnych kredytów dla tego sektora w przeciwieństwie do konkurencji?).

Analiza przedstawionych wyżej danych oraz procesów pozwala twierdzić, że sektor banków spółdzielczych posiada rozbudowaną sieć placówek bankowych (wręcz dominującą, bo rozmieszczoną w miarę równomiernie na terenie niemal całego kraju), co umożliwia bezpośredni kontakt pracowników tych banków z klientami. Sieć ta nie daje jednakże przewagi na konkurencyjnym rynku usług bankowych. Nie widać oczekiwanego w takiej sytuacji efektu synergii. Można wręcz powiedzieć, że nie istnieje. Liczba placówek bankowych nie tworzy w analizowanym przypadku „efektu sieci” – rozumianej jako współdziałanie banków spółdzielczych, tworzenie takich więzi gospodarczych, które zwielokrotniałyby efekty, chociażby tylko w myśl zasady – razem możemy więcej. Wręcz należałoby przyjąć, że jesteście liczni, ale każdy sobie...

Wnioski te potwierdza analiza zachowań spółdzielców-bankowców, którzy szukają rozwiązań „w pojedynkę” – próbując się wyróżnić na rynku bankowym. Dowodem na to stwierdzenie jest obserwowany od kilku lat trend do zmiany nazw banków spółdzielczych, które dla marketingowego (być może?) celu tworzą nazwy brzmiące obco i niezwiązane z tradycyjnym rozumieniem tego sektora bankowego. Powodują one wśród klientów co najmniej chaos... PA-CO-Bank, Express Bank, neoBank, ESBank, HEXA Bank, O.K. Bank, Bank Rumia, SAN-Bank i pewnie znalazłoby się jeszcze trochę „egzotyki”.

PA-CO-Bank to Bank Spółdzielczy Towarzystwo Oszczędnościowo-Pożyczkowe w Pabianicach, Ekspres Bank to Ekspres Bank Spółdzielczy w Rzeszowie,

<sup>10</sup> Zob. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych...*, op. cit.

<sup>11</sup> Ibidem.

neoBank jest nazwą handlową Wielkopolskiego Banku Spółdzielczego (kiedyś w Łubnowie) dziś w Poznaniu, ESBank to Bank Spółdzielczy w Radomsku, HEXABank itp.<sup>12</sup> Trudno przyjąć, że w ten sposób wszyscy działamy razem – w ramach sieci placówek banków spółdzielczych, dla wspólnych celów<sup>13</sup>.

Korzystając z możliwości prawnych, jakie mają banki spółdzielcze<sup>14</sup>, banki te sytuują swoje placówki niemal w bezpośrednim sąsiedztwie innych banków spółdzielczych. Tworzą sobie wzajemnie konkurencję, nie współpracując czy uzupełniając się nawzajem; przykład – placówka SKBanku<sup>15</sup> *vis-à-vis* siedziby Śląskiego Banku Spółdzielczego „Silesia” w Katowicach, a przykłady można mnożyć.

Można przyjąć, że na skutek braku porozumienia wśród bankowców spółdzielców co do współpracy i wspólnej drogi rozwoju tworzone w tym sektorze rozwiązania o charakterze sieciowym nie przynoszą oczekiwanej wartości dodanej. Integracja biznesowa jest ograniczona, niemal nie występuje. Trudno zauważalne są wspólne rozwiązania w zakresie oferty produktowej. Ewenementem w tym zakresie była wspólna reklama banków spółdzielczych umieszczana w mediach od września do grudnia 2013 r.<sup>16</sup>

Przeważają własne rozwiązania organizacyjne i technologiczne pojedynczych banków spółdzielczych oraz tworzonych przez nich sieci placówek w terenie. Chyba tylko w takich przypadkach możemy mówić o tworzeniu sieci „pojedynczych” banków spółdzielczych.

Wiele banków spółdzielczych (około 60%) zatrudnia poniżej 50 osób, zatem pracownicy są nadmiernie obciążeni tzw. funkcjami back-office<sup>17</sup>, co powoduje nie tylko ich przeciążenie zadaniami, lecz zwiększa możliwość generowania ryzyka operacyjnego.

Trudno w tej sytuacji o spektakularne korzyści z tytułu posiadania sieci placówek. Należałoby tu raczej wskazać na ich posiadanie jako warunek konieczny

---

<sup>12</sup> Zob. A. Pietrasz, *Dylematy pokryzysowe polskiej bankowości spółdzielczej*, w: *Praktyczne przejawy ekspansji kapitału finansowego*, red. J. Żabińska, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2014, t. 55, nr 4, s. 40 i n.

<sup>13</sup> Zob. *Klienci są zadowoleni z banków spółdzielczych*, rozmowa z Dariuszem Twardowskim, dyrektorem Departamentu Bankowości Spółdzielczej i Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych Komisji Nadzoru Finansowego, „Biuletyn Bank Wspólnych Sił. Magazyn Grupy BPS” 2013, nr 5, s. 5.

<sup>14</sup> Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U. z 2000 r. nr 119, poz. 1252 z późn. zm.

<sup>15</sup> SKBank to Spółdzielczy Bank Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie.

<sup>16</sup> Zob. A. Barbrich, *Banki spółdzielcze w Polsce mówią jednym głosem*, „Biuletyn Bank Wspólnych Sił. Magazyn Grupy BPS” 2013, nr 9, s. 16, 17.

<sup>17</sup> Do głównych funkcji back-office zaliczyć można: tworzenie oferty produktowej, zarządzanie ryzykami (głównie kredytowym), księgowania, sprawozdawczość, informatyzację, informację zarządczą, administrowanie – produktami oraz kadrami, kontroling, audyty i ich obsługę, ochronę – danych oraz majątku, obsługę prawną, ale również windykację, marketing itd.

dla funkcjonowania na lokalnym rynku czy poszerzenia własnego terenu działania. Co należałoby postrzegać tak: mam placówki blisko klientów – mam klientów, nie mam placówek – nikt z daleka nie przyjedzie, bo może bliżej mu do innego banku.

Z powyższych rozważań wynika wniosek, że sektor bankowości spółdzielczej (jako potencjalna całość) nie tylko sam nie wykorzystuje w pełni możliwości rozwiązań sieciowych, ale również nie uzyskuje wsparcia „z zewnątrz”.

Zarówno brak jest rzeczywistej pomocy ze strony banków zrzeszających, jak i widocznego zainteresowania jakichkolwiek organów państwa. Chociaż usłyszeć można, że „banki spółdzielcze to pozabilansowe aktywa państwa, szczególnie przydatne w sytuacjach nadzwyczajnych”<sup>18</sup>, to faktycznie nie dba o nie nikt. Są to deklaracje czy wręcz hasła tworzone na polityczne potrzeby. W szczególności nie widać jakiegokolwiek (wyraźnej, systematycznie prowadzonej) polityki państwa w tym zakresie. Trudno też zauważyć jakąkolwiek dbałość o te „aktywa państwa”.

Warto zaznaczyć, że chyba również decydenci sektora bankowości spółdzielczej nie dostrzegają możliwości całości rynku i jego problematyki. Przykład – banki spółdzielcze uważają, że są naturalnym partnerem dla agrobiznesu<sup>19</sup> i to wydawałoby się, że jest oczywiste (winno tak być). Jak wobec tego wytłumaczyć fakt, że np. odbywające się 14 maja 2015 r. w Warszawie (kolejne już) 3 Polish Food Export Forum, którego tematem głównym są m.in. zagadnienia dotyczące perspektywicznych rynków dla branży spożywczej, przebiegają nie tylko bez udziału spółdzielców bankowych, ale partnerem głównym tego forum jest Credit Agricole<sup>20</sup>? Wśród prelegentów i panelistów są m.in. przedstawiciele Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Agencji Rynku Rolnego, Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich i inni. A gdzie przedstawiciele „naturalnych partnerów”? Przykłady podobne można oczywiście mnożyć.

## 4. Strategie rozwoju

Na postawie krytycznej analizy literatury przedmiotu poświęconej deklarowanym strategiom rozwoju banków spółdzielczych oraz historiom banków<sup>21</sup> je wdrażających stwierdzić można, że dotychczasowy rozwój oparty był głównie na przejęciach, fuzjach oraz uruchamianiu kolejnych placówek bankowych.

<sup>18</sup> Zob. M. Małek, *Nie dajmy się zwariować*, „Miesięcznik Finansowy Bank” 2014, nr 5(255), s. 14.

<sup>19</sup> Zob. K.J. Mórański, *Banki spółdzielcze: naturalny partner dla agrobiznesu*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2015, nr 4, s. 44 i n.; K.J. Mórański, *Bank przyjazny dla rolników i agrobiznesu*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2015, nr 4.

<sup>20</sup> <http://konferencje.rp.pl/wydarzenie/info/246,iii-polish-food-export-forum.html> [5.05.2015].

<sup>21</sup> Zob. Dokumenty informacyjne banków spółdzielczych sporządzone na potrzeby wprowadzenia obligacji banków spółdzielczych do obrotu na Catalyst, m.in.: <http://gpwcatalyst.p/pub/files/>

Analiza wykazuje również stałe modernizowanie istniejących placówek, ale podstawą rozwoju ciągle są placówki nowo tworzone, a ich podstawowym celem wydaje się zwiększanie dostępności usług dla klientów. Równocześnie dążąc do ograniczenia kosztów obsługi (w szczególności dotyczy to obsługi gotówki), banki te rozszerzają sieć bankomatów. Zwiększeniu sieci placówek towarzyszy także rozwój nowych technologii bankowych (np. karty płatnicze, Internet czy tzw. bankowość mobilna itp.). Spółdzielcy bankowi (zarówno jako banki, jak i jako sektor) pierwsi w kraju wprowadzili rozwiązania biometryczne. Zmiany te są bardzo atrakcyjne, zwłaszcza dla młodych klientów preferujących technologie cyfrowe. Następuje więc „stopniowo wymuszana” zmiana „kanału” kontaktu (a może właściwiej byłoby – poszerzania kontaktu) pomiędzy bankiem a klientem.

To położenie nacisku na rozwój nowych technologii, a tym samym na szybsze wprowadzanie zmian w ofertach dla (szczególnie młodszych) klientów, jest zakładane np. w strategii Banku Polskiej Spółdzielczości ogłoszonej na lata 2014-2017<sup>22</sup>. BPS, określając się jako koordynator działań w Zrzeszeniu (banków spółdzielczych), wspiera te banki w rozwoju sieci placówek (sic!), a także w obsłudze dużych firm (kiedy finansowanie przekracza możliwości pojedynczego banku).<sup>23</sup>

Bank Polskiej Spółdzielczości SA tworzy Grupę Kapitałową Banku Polskiej Spółdzielczości SA. Obejmuje ona 359 zrzeszonych banków spółdzielczych, dwa banki współpracujące oraz Bank BPS. Bank BPS posiada ponadto podmioty powiązane (jednostki zależne, w których BPS jest właścicielem 100% udziałów; BPS Nieruchomości Sp. z o.o., BPS TFI SA, BPS Doradztwo SA, HR BPS Sp. z o.o., IT BPS Sp. z o.o., Podlasie Leasing Sp. z o.o. – w likwidacji – oraz 80,7% udziałów w Centrum Finansowym Banku BPS SA i 60,8% udziałów w Domu Maklerskim Banku BPS SA)<sup>24</sup>.

Również SGB-Bank SA tworzący Spółdzielczą Grupę Bankową, odpowiadając na dynamiczne zmiany na rynkach, aktualizuje swoją strategię. SGB wskazuje jako nadrzędny cel wsparcie zrzeszonych banków<sup>25</sup>. Określając w głównych

---

dokumentyinf/Baltycki\_Bank\_Spoldzielczy\_DI.pdf, [http://gpwccatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument\\_Informacyjny\\_Biala\\_Rawska\\_BS.pdf](http://gpwccatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument_Informacyjny_Biala_Rawska_BS.pdf), [http://gpwccatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/BS\\_Limanowa\\_DI.pdf](http://gpwccatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/BS_Limanowa_DI.pdf), [http://gpwccatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument\\_Informacyjny\\_BSOM\\_16.02.2011.pdf](http://gpwccatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument_Informacyjny_BSOM_16.02.2011.pdf), [http://gpwccatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument\\_Informacyjny\\_Bank\\_Spoldzielczy\\_Piaseczno.pdf](http://gpwccatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument_Informacyjny_Bank_Spoldzielczy_Piaseczno.pdf) [6.05.2015].

<sup>22</sup> Zob. *Nowa strategia Banku Polskiej Spółdzielczości – stabilny rozwój*, [www.bankbps.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/157405/Strategia-Banku-BPS-2014-2017.pdf](http://www.bankbps.pl/_data/assets/pdf_file/0004/157405/Strategia-Banku-BPS-2014-2017.pdf) [6.05.2015].

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Zob. *Sprawozdanie finansowe za rok 2013*, BPS SA, [www.bankbps.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/193154/BPS-Raport-Roczny-2013r.pdf](http://www.bankbps.pl/_data/assets/pdf_file/0005/193154/BPS-Raport-Roczny-2013r.pdf) [6.05.2015].

<sup>25</sup> Zob. *Raport roczny 2013 Spółdzielcza Grupa Bankowa*, s. 15, SGB-Bank SA, [www.sgbank.com.pl/pub/files/sgb\\_raportroczny\\_2013\\_pl.pdf](http://www.sgbank.com.pl/pub/files/sgb_raportroczny_2013_pl.pdf) [6.05.2015].

wyzwaniach (dla Banku) m.in. swoją gotowość do świadczenia usług w zakresie back-office bankom spółdzielczym, a właściwie outsourcing tych procesów z BS do SGB. Podkreśla się wsparcie sprzedażowe (nie precyzując szczegółowo tego pojęcia) tychże banków oraz rozwijanie elektronicznych kanałów dostępu<sup>26</sup>.

Jak wykazuje analiza funkcjonowania europejskich spółdzielczych grup bankowych (Grupa Crédit Agricole, Grupa BPCE)<sup>27</sup>, efektywność ich działań wyraźnie wynika ze stosowanych rozwiązań o charakterze sieciowym<sup>28</sup>.

Trzeba też podkreślić, że pomimo swojej wielkości, w postępowaniach ww. spółdzielczych grup bankowych można zauważyć przełom w realizowanych strategiach. Ocenia się, że głównymi tego przyczynami są:

- spowodowane nowymi technologiami zmiany zachowań klientów, dające tym samym nowe możliwości, np. porównań wszelkich propozycji ofertowych,
- umacniający się trend „internacjonalizacji” (globalizacji) bankowości, a właściwie już palety usług finansowych, bankowych i ubezpieczeniowych,
- rosnące wymagania regulacji pokryzysowych i ostrożnościowych, dodatkowo kosztotwórczych dla banków spółdzielczych, które są przyczyną procesów łączeniowych (głównie) w tym sektorze.

Co jednak jest szczególnie charakterystyczne, to stale rosnąca liczba członków tych największych europejskich grup banków spółdzielczych<sup>29</sup>.

Zarówno obserwacje bezpośrednie, jak i analiza literatury wskazują na próbę reakcji na zachodzące na rynkach zmiany, także u nas. Jednakże przy stale rosnącym rynku bankowym w Polsce, pomimo niemal stałego wzrostu aktywów oraz wyników finansowych (działalności bankowej) bankowości spółdzielczej, jest to nadal „pogoń za rynkiem bankowym”. Udziały w rynku od lat są prawie niezmiennie (około 8-9%).

Przedstawione dane wyraźnie pokazują, że sieć placówek bankowych naszego kraju systematycznie zmniejsza się. Dzieje się tak głównie za sprawą sektora banków komercyjnych. Powody tego są oczywiście różne. Niemniej jednak tendencja ta występuje na „przebankowionych” rynkach europejskich. Na sytuację taką w naszym kraju mają wpływ przede wszystkim zachodzące procesy łączeniowe (fuzje) banków komercyjnych – zaobserwować można było likwidowanie placówek (wcześniej sąsiadujących różnych banków) zapewne z powodów ekonomicznych, jak i widoczne zjawisko przenoszenia placówek do centrów handlowych – wynikające prawdopodobnie ze zmiany strategii działania

<sup>26</sup> Ibidem, s. 50.

<sup>27</sup> Zob. [www.eacb.coop/en/publications/eacb\\_annual\\_report\\_2014.html?BackC=4&BackP=1&BackMaxR=5](http://www.eacb.coop/en/publications/eacb_annual_report_2014.html?BackC=4&BackP=1&BackMaxR=5) [20.05.2015].

<sup>28</sup> Zob. [www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Strategie](http://www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Strategie), [www.bpce.fr/en/The-Group/Strategy/Corporate-Strategy2](http://www.bpce.fr/en/The-Group/Strategy/Corporate-Strategy2) [24.05.2015].

<sup>29</sup> Ibidem.

tych banków. Często też obserwuje się zmiany lokalizacji placówek – zamykanie w dotychczasowej i otwieranie w nowej, z założenia atrakcyjniejszej.

Tymczasem banki spółdzielcze niejako „uporczywie trzymają się” oddziałów. Można przyjąć, że strategia ta jest zasadna z racji terenu działania (wsie i małe miasta), gdzie klientami banków spółdzielczych są osoby „preferujące” kontakt bezpośredni ze znanymi im osobiście pracownikami banków. Równocześnie jednak należy rozważyć, czy jest to „biznes” dla obu stron.

Podstawą funkcjonowania banku, w tym spółdzielczego jest oczywiście efektywność działania. Jak powszechnie wiadomo, sektor bankowości spółdzielczej od lat wykazuje niższe najistotniejsze wskaźniki efektywności (ROA = 0,8% czy ROE = 7,5%) niż sektor banków komercyjnych (ROA = 1,1% zaś ROE = 10,3% za 2014 r.) Podobnie poziom wskaźników kosztów (C/I w bs = 68,9%)<sup>30</sup> – jest zdecydowanie wyższy niż u konkurencji (gdzie C/I = 48,8%)<sup>31</sup>, ponadto stale malejąca marża (niemal na poziomie marży uzyskiwanej w sektorze komercyjnym) przy braku efektów skali działania tych banków jest przyczyną problemów z rozwojem.

Czy liczy się jednak tylko efekt biznesowy?

Jak wskazano, podejmuje się działania „pro wzrostowe”, jednakże wciąż nie wykorzystuje się potencjału posiadanego, chociażby tylko posiadanej tak rozbudowanej własnej sieci placówek bankowych.

Powyższe dane (choć nie tylko one) wskazują na konieczność natychmiastowych oraz radykalnych zmian modelu funkcjonowania większości polskich banków spółdzielczych, tym samym konieczność zmian funkcjonowania całego sektora spółdzielczości bankowej.

## 5. Bariery i możliwości rozwoju sieciowego

W swoich strategiach banki podkreślają więzi ze społecznością lokalną. Tymczasem poszerzanie terenu działania powoduje, że więzi te są „zrywane”<sup>32</sup>. Wręcz niemożliwa wydaje się więź członków banku spółdzielczego, który ma swoje placówki na terenie całego województwa. W przypadku zaś terenu działania obejmującego cały kraj, jest to niewyobrażalne. Jak rozumieć „spółdzielczy charakter banku” w takim przypadku?

Niska i spadająca efektywność działalności sektora bankowości spółdzielczej przeczy głośzonym tezom o wszechstronnym rozwoju. Faktem jest wzrost

<sup>30</sup> Według UKNF wskaźnik kosztów operacyjnych C/I w 120 bankach spółdzielczych (w roku 2013) przekroczył 80% – *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych...*, op. cit., s. 20.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 22.

<sup>32</sup> Podobnie jak w zachodnich grupach spółdzielczych.

aktywów czy funduszy własnych. Można jednak odnieść wrażenie, że spowodowane jest to w większości przypadków aktywnością samych klientów (lokalnych) czy też wymogami prawa zobowiązującymi np. przedsiębiorców do rozliczeń bezgotówkowych. Trudno przecież prowadzić przedsiębiorstwo (nawet „samozatrudniające”) bez rachunku bankowego. Szczególnie wymownym przykładem wydają się rolnicy uzyskujący m.in. wszelkiego rodzaju dopłaty czy dotacje unijne itd.

Od lat dyskutuje się na temat „właściwego” modelu banku spółdzielczego<sup>33</sup>. Postępujące rozwarstwienie tego sektora, zwłaszcza wielkości aktywów, tym samym funduszy własnych, oraz osiąganej efektywności działania powoduje, co oczywiste, różne spojrzenia na dany „model” funkcjonowania. Rosnąca liczba banków o funduszach własnych powyżej 5 mld euro (w przeliczeniu), rodzi nawet ryzyko osłabienia tego sektora poprzez możliwość ich wyjścia i usamodzielnienia się – funkcjonowania niezależnego (poza sektorem). Według deklaracji KNF widzi te zagrożenia i zgłasza „chęć przeciwstawienia się”<sup>34</sup>. Wszystko to wyrażnie sugeruje, że nie może być jednego – wyłącznie obowiązującego – modelu funkcjonowania banku spółdzielczego.

Po raz pierwszy (od lat 90.) w roku 2014 zmniejszyła się liczba placówek banków spółdzielczych. Może to wskazywać na początek trendu – stopniowego zmniejszania się ich liczby. Pomimo więc deklarowanego w strategiach tego sektora wzrostu liczby placówek, być może rynek wymusza inne działania. Wskazywać mogłoby to (podobnie jak dzieje się to w sektorze komercyjnym) na „nasylenie” się rynku placówkami. Mając na uwadze to, że placówka banku jest jednym z wielu miejsc komunikacji z klientem (jednak nadal istotnym wobec tradycyjnych zachowań klientów). Placówki bankowe, jak dowodzą tego przykłady<sup>35</sup>, już dziś świecą pustkami. W sensie operacyjnym w przyszłości mogą mieć mniejsze niż dzisiaj znaczenie. Stąd też zmieniać będzie się model funkcjonowania samego oddziału.

Wiele wskazuje na to, że dominować winno doradztwo, nie zaś jak dotychczas prosta obsługa klienta (ta praktyka dziś może już tylko dziwić). Przecież, „znając swojego klienta” – jak twierdzą, bankowcy spółdzielcy winni położyć szczególny nacisk na tę formę pracy, czyli zaspokajanie ich potrzeb i oczekiwań.

Potrzebne jest nowoczesne, etyczne (!) doradztwo, oparte na przekazywaniu doświadczeń, np. w dostarczaniu (szczególnie) inwestorom wiedzy praktycznej, pomocy w budowie i realizowaniu indywidualnych planów inwestycyjnych, sukcesyjnych itp. Doskonałym przykładem takich wdrożonych z sukcesem rozwiązań

<sup>33</sup> Ł. Wilkowicz, *Nowa droga pilnie poszukiwana*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 9 września 2014, nr 174(3815), s. A11.

<sup>34</sup> W. Kwaśniak, *Wypowiedź na Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2014*, Warszawa, Hotel Gromada, 9 września 2014 r.

<sup>35</sup> E. Twaróg, *W bankowej sieci hula wiatr*, „Puls Biznesu”, 17 lipca 2013, [www.pb.pl/3234013,30296,w-bankowej-sieci-hula-wiatr](http://www.pb.pl/3234013,30296,w-bankowej-sieci-hula-wiatr) [24.05.2015].



i postępowań może być katowicki Instytut Technik Finansowych i Sukcesji<sup>36</sup>, gdzie partnerami biznesowymi są m.in. byli doświadczeni bankowcy spółdzielcy.

Na pewno warto rozważyć wykorzystanie ww. sprawdzonych w tym zakresie (choć mało rozpowszechnionych) praktyk krajowych (polskich!). Uporczywe trzymanie się tylko tradycyjnych rozwiązań, w tym zwłaszcza podkreślonej, prostej obsługi klienta, jest po prostu mało efektywne. Dziś wiele (jeśli nie prawie wszystko) może zrobić klient sam dzięki tzw. e-bankingowi.

Podkreślając w sieciowości sektora polskiej bankowości dominację placówek<sup>37</sup>, trudno nie uwzględnić zarówno dotychczasowego uwarunkowania ich funkcjonowania w zróżnicowanym lokalnie otoczeniu (regionie kraju), związanej z tym specyfiki działania, jak i wynikających z tego możliwości.

Analiza tych uwarunkowań wskazuje, że każdy bank spółdzielczy, w szczególności tzw. mały, funkcjonuje w unikatowym (innym niż pozostałe banki) otoczeniu. Z tego więc wynika, że to (unikatowe) otoczenie może stwarzać zarówno bariery, jak i możliwości rozwojowe. Warunkiem zasadniczym jest ich dostrzeżenie.

W dzisiejszej bankowości nastąpiła „era klienta”<sup>38</sup>. W szczególności młodzi klienci wydają się bardziej wyedukowani (a może bardziej pewni siebie?) czy lepiej zorientowani w nowinkach technologicznych, które to nowinki wręcz to wymuszają. Oczekują innej niż dotychczas komunikacji. To rozwój technologiczny sprawia, że np. bank internetowy Alior Sync może być postrzegany tak jak bank lokalny, bo na wyciągnięcie ręki... do smartfona. Nie mają więc racji decydenci bankowości spółdzielczej, twierdząc, że „banków spółdzielczych nic nie zastąpi”<sup>39</sup>. One już są zastępowane. Dlatego muszą zmienić sposób patrzenia na swoje otoczenie.

Posiadając mocną pozycję dzięki „usytuowaniu w terenie”, stosunkowo łatwo mogłyby zarówno umocnić się na nim, jak i spróbować „blokować” innym dalsze wejście w „swoje tereny”.

Na wstępie wspomniano o stałej tendencji malejącej liczby udziałowców banków spółdzielczych. W poszukiwaniu efektywności biznesowej sektora spółdzielczego pomija się tę problematykę, przyjmując, że przy obowiązujących regulacjach prawnych jest nie do rozwiązania. Trudno zgodzić się z tą argumentacją. Przecież banki spółdzielcze, tworząc sieci powiązań biznesowych, budują różne ich struktury organizacyjne na „własnym terenie”. Obsługują przedsiębiorców i przedsiębiorstwa lokalne. Tu mogą powstawać nowe możliwości.

<sup>36</sup> Zob. <https://www.itfis.pl> [24.05.2015].

<sup>37</sup> Następuje tu celowe skupienie się na jednym „elemente sieciowym”, zarówno dla podkreślenia jego wagi, jak i uproszczenia całości problematyki rozważań.

<sup>38</sup> J. Ramotowski, *Banki retuszują modele, zamiast je zmieniać*, [www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/banki-retuszuja-modele-zamiast-je-zmieniac](http://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/banki-retuszuja-modele-zamiast-je-zmieniac) [8.05.2015].

<sup>39</sup> Zob. J. Orłowski, *Banków spółdzielczych nic nie zastąpi*, rozmowa ze Zdzisławem Kupczykiem, pełniącym obowiązki Prezesa Zarządu Banku Polskiej Spółdzielczości, „Biuletyn Bank Wspólnych Sił. Magazyn Grupy BPS” 2014, nr 7-8, s. 3-7.

Gdyby powrócić do „źródeł” spółdzielczości, idei i zasad rozwoju wzajemnego rozwiązaniem wspierającym (dodatkowym – oprócz działań dotychczasowych – zmniejszaniu kosztów działania, zwiększaniu efektywności, rozwoju technologii itd.) mogłaby być koncepcja oparta na wspólnym rozwoju banku (lokalnego)<sup>40</sup> oraz małych i średnich przedsiębiorstw lokalnych w połączeniu z doświadczeniami waluty uzupełniającej<sup>41</sup>.

Warunkiem zasadniczym i niezbędnym byłoby stworzenie i utrzymanie wzajemnych więzi oraz wspieranie się wszystkich uczestników stworzonego systemu (to, co winno być istotą spółdzielczości) działających na wspólnym terenie (np. gminy czy powiatu).

Zarys koncepcji (według autora niniejszego artykułu) mógłby wyglądać następująco; spółdzielnia (bank spółdzielczy) skupia wokół siebie możliwie największą liczbę „lokalnych przedsiębiorców”. Ci zaś wpraw wymieniają się informacjami o oferowanych usługach i produktach, następnie sprzedają je sobie nawzajem (z wykorzystaniem utworzonego dla tych potrzeb systemu – szeroko rozumianej informacji – informatyki – bankowej).

Co niezwykle istotne, to wszelkie transakcje (kupno/sprzedaż, zapłata) pomiędzy uczestnikami systemu przeprowadzane są (w większości) jako zlecenia księgowo (operacje zapisywane na wydzielonych rachunkach bankowych uczestników systemu – „na dobro” lub „w ciężar”). Nie potrzeba więc dodatkowych środków pieniężnych, których tym małym firmom brakuje (zakłada się, że wszyscy akceptują tę formę rozliczeń, sprzedaż zaś możliwa jest tylko wtedy, kiedy sprzedający znajdują kupujących, lokalna podaż znajduje lokalny popyt).

Przyjmując, że kwoty „walutowane” są w tzw. walucie lokalnej<sup>42</sup>, np. BS w relacjach 1 BS = 1 PLN, służą one tylko do określenia wartości transakcji (nie istnieją fizycznie). Nie wystąpią wtedy problemy z rozliczeniami wielkości sprzedaży dla celów podatkowych (zakłada się również, że bank nie odpowiada

<sup>40</sup> Dotyczyć mogłoby to najbardziej banków o stosunkowo małych aktywach, np. ≤ 100 mln zł (a jest ich 163).

<sup>41</sup> Przykładem takiej waluty może być WIR Frank (CHW) od 2004 r., oficjalnie druga po CHF waluta narodowa Szwajcarii – za: H. Dubois, *Faszination WIR, Resistent gegen Krisen, Spekulationen und Profitgier*, Fona Verlag AG Lenzburg, Faro 2014, s. 81.

<sup>42</sup> Terminem tym oznacza się pieniądź powszechnie używany, lecz nie narodowy (taki, jakim jest obecnie np. polski złoty, czeska korona, węgierski forint itp.) ani inny międzynarodowy (np. euro), którym posługiwać się można na normalnych zasadach pieniądza powszechnego w ściśle określonym regionie. Jest to więc umowna jednostka rozliczeniowa służąca do zaspokojenia lokalnych potrzeb płatniczych (wymiany). Często występująca w sytuacji, gdy „nie ma czym płacić” za towary czy inne występujące (tworzone) dobra. Zamiast rozwiązań barterowych występuje więc pieniądź alternatywny – lokalny. Aby był jednak stosowany (akceptowany) wymagana jest (w odróżnieniu od pieniądza narodowego) zgoda użytkowników (tego rozwiązania) na jego przyjęcie. Występuje więc jako dodatkowy (uzupełniający obok waluty narodowej), akceptowalny (przez wszystkich uczestników systemu waluty alternatywnej) środek płatniczy, nie zaś „zamiast” waluty obowiązującej w danym czasie na danym terenie. Jest to **praktykowane** w świecie rozwiązanie, zwłaszcza w sytuacji wystąpienia braku gotówki.

za rozliczenia podatkowe uczestników systemu z urzędem skarbowym, także ZUS i inne zobowiązania).

Kwoty na ww. rachunkach nie są oprocentowane, nie ma też możliwości „pobrania” swoich kwot z rachunku. Możliwy jest tylko obrót. Honorowane są długi (akceptowane do wysokości określonej umową), które podlegają jednak opłatom (np. wg tabeli opłat i prowizji). System finansuje się ze składek oraz opłat (w PLN) za rozliczanie transakcji (wg tabeli).

W sytuacji powstania tzw. osadów, możliwe staje się nawet udzielanie pożyczek (według odrębnie ustalonych zasad).

Bank spółdzielczy jako centrum finansowe tego systemu mógłby zyskać najwięcej – obsługuje członków systemu (ci zaś muszą być członkami banku, stąd rośnie liczba członków banku). Następuje poprawa efektywności finansowej – bank zarabia na obsłudze transakcji (z tytułu wpisowego do systemu, prowizji itp.).

Biznesowo bardzo opłacalne jest to dla uczestników systemu, gdyż powoduje wzrost ich obrotów (bez angażowania dodatkowych środków własnych), rozwój oraz integrację środowiska, w tym wokół banku (rozwiązanie tylko dla członków – uczestników – systemu, członków banku!).

Zasadniczą zaletą proponowanego rozwiązania byłaby aktywacja społeczności lokalnej (szczególnie przedsiębiorców) i powiązanie jej (ich) z bankiem spółdzielczym. Dalej następuje poprawa płynności finansowej firm wykorzystujących to rozwiązanie oraz poprawa jakości oferowanych usług i produktów (nikt nie kupi czegoś „słabego”).

Radykalnie zmniejszy to bezrobocie. Nastąpi rozwój lokalnych firm – lokalnej przedsiębiorczości i banku spółdzielczego.

Nie bez znaczenia pozostaje także kwestia uniezależnienia się od wielkich firm o szerokim (krajowym czy globalnym) oddziaływaniu oraz ograniczenia możliwości ich wejścia na tak „szczelny” teren.

## 6. Podsumowanie

Analiza przedstawionego materiału badawczego pozwala na uzyskanie wstępnych odpowiedzi na stawiane tu pytania:

– Czy w przypadku polskiej spółdzielczości bankowej, o olbrzymich tradycjach, która w stu procentach jest własnością polskiego kapitału, występują rozwiązania o charakterze sieciowym?

Odpowiedź: Tak, występują, wszak nie całościowo (w skali), lecz w pojedynczych przypadkach. Można stwierdzić, że „osobno banki spółdzielcze, osobno banki zrzeszające”. Pomimo posiadania około 1/3 placówek bankowych sektora, trudno zauważyć efekty skali. Dotychczasowe skupianie się niemal

tylko na rozwoju sieci placówek nie daje oczekiwanego udziału w rynku bankowym. Rosną aktywa i fundusze banków spółdzielczych, jednakże (w związku z równoczesnym wzrostem rynku bankowego) bardzo nieznacznie zmienia się udział spółdzielców w sektorze bankowym. Wynika więc z tego, że jest to jeden z ważnych powodów, by poszukiwać również innych możliwości rozwoju. Stwierdzić trzeba, że pojawiają się działania poszerzające oddziaływanie sieci sektora spółdzielczego, w tym związane z nowymi technologiami. W strategiach (szczególnie banków zrzeszających) działania te są bardzo mocno podkreślane. Jest to jednak, jak można przyjąć, w większości próba nadążania za „ruchami” sektora komercyjnego.

– Czy polityka państwa polskiego sprzyja temu rozwiązaniu, czy też je ogranicza?

Odpowiedź: Trudno zauważyć zainteresowanie polityków (wszelkich opcji czy też sfer rządowych, sejmowych, samorządowych itd.) sektorem bankowości spółdzielczej. W związku z tym wydaje się, że trudno mówić (poza okresowymi – okazjonalnymi – sloganami i deklaracjami) o prowadzeniu wyraźnej i konsekwentnej polityki wobec tego wyłącznie polskiego sektora.

– Czy i jak zarządy banków spółdzielczych praktykują przedmiotowe rozwiązania?

Odpowiedź: Dotychczasowe obserwacje wskazują, że rozwój oparty był głównie na przejęciach, fuzjach oraz na uruchamianiu kolejnych placówek bankowych. Oczywiście praktykowane są rozwiązania wykorzystujące wszelkie nowe technologie, jednak nadal dominuje „oddział”, tym samym bezpośredni kontakt z klientem.

W związku ze stale malejącą liczbą członków banku zasadne jest również poszukiwanie rozwiązań co najmniej hamujących ten trend. Według autora (niniejszego artykułu) istnieje sposób na rozwiązanie tego problemu. Przejęcie inicjatywy przez banki spółdzielcze poprzez powrót do pierwotnych idei spółdzielczych jednoczących bank oraz przedsiębiorców wokół banku i wspólnego rozwoju.

Bank spółdzielczy mógłby wtedy stać się rzeczywistym centrum finansowo-biznesowym terenu swojego działania. Tworząc system wspierający rozwój lokalnego biznesu, równocześnie umożliwi się wzrost liczby członków banków spółdzielczych.

## Literatura

- Banasiak A., *Efektywność działalności bankowości spółdzielczej*, prezentacja na Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2014, Warszawa, Hotel Gromada, 9 września 2014.
- Barbrich A., *Banki spółdzielcze w Polsce mówią jednym głosem*, „Biuletyn Bank Wspólnych Sił. Magazyn Grupy BPS” 2013, nr 9.

- Dubois H., *Faszynation WIR, Resistent gegen Krisen, Spekulationen und Profitgier*, Fona Verlag AG Lenzburg, Faro 2014.
- [http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Baltycki\\_Bank\\_Spoldzielczy\\_DI.pdf](http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Baltycki_Bank_Spoldzielczy_DI.pdf) [http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/BS\\_Limanowa\\_DI.pdf](http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/BS_Limanowa_DI.pdf) [6.05.2015]
- [http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument\\_Informacyjny\\_Biala\\_Rawska\\_BS.pdf](http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument_Informacyjny_Biala_Rawska_BS.pdf) [6.05.2015]
- [http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument\\_Informacyjny\\_BSOM\\_16.02.2011.pdf](http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument_Informacyjny_BSOM_16.02.2011.pdf) [6.05.2015]
- [http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument\\_Informacyjny\\_Bank\\_Spoldzielczy\\_Piaseczno.pdf](http://gpwcatalyst.p/pub/files/dokumentyinf/Dokument_Informacyjny_Bank_Spoldzielczy_Piaseczno.pdf) [6.05.2015]
- <http://konferencje.rp.pl/wydarzenie/info/246,iii-polish-food-export-forum.html> [5.05.2015]
- Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r.*, UKNF, Warszawa, maj 2015.
- Klienci są zadowoleni z banków spółdzielczych*, rozmowa z Dariuszem Twardowskim, Dyrektorem Departamentu Bankowości Spółdzielczej i Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych Komisji Nadzoru Finansowego, „Biuletyn Bank Wspólnych Sił. Magazyn Grupy BPS” 2013, nr 5.
- Kwaśniak W., *Wypowiedź na Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2014*, Warszawa, Hotel Gromada, 9 września 2014.
- Małek M., *Nie dajmy się zwariować*, „Miesięcznik Finansowy Bank” 2014, nr 5(255).
- Mórawski K.J., *Banki spółdzielcze: naturalny partner dla agrobiznesu*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, kwiecień 2015, nr 4.
- Mórawski K.J., *Bank przyjazny dla rolników i agrobiznesu*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2015, nr 4.
- Nowa strategia Banku Polskiej Spółdzielczości – stabilny rozwój*, BPS, [www.bankbps.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/157405/Strategia-Banku-BPS-2014-2017.pdf](http://www.bankbps.pl/_data/assets/pdf_file/0004/157405/Strategia-Banku-BPS-2014-2017.pdf) [6.05.2015].
- Orłowski J., *Banków spółdzielczych nic nie zastąpi*, rozmowa ze Zdzisławem Kupczykiem pełniącym obowiązki Prezesa Zarządu Banku Polskiej Spółdzielczości, „Biuletyn Bank Wspólnych Sił. Magazyn Grupy BPS” 2014, nr 7-8.
- Pietrasz A., *Dylematy pokryzysowe polskiej bankowości spółdzielczej*, w: *Praktyczne przejawy ekspansji kapitału finansowego*, red. J. Żabińska, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2014, t. 55, nr 4.
- Polska 2014. Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014, [www.mg.gov.pl/files/upload/8436/RoG14\\_20140821.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/8436/RoG14_20140821.pdf) [5.05.2015].
- Ramotowski J., *Banki retuszują modele, zamiast je zmieniać*, [www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/banki-retuszuja-modele-zamiast-je-zmieniac](http://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/banki-retuszuja-modele-zamiast-je-zmieniac) [8.05.2015].
- Raport roczny 2013 Spółdzielcza Grupa Bankowa*, s. 15, SGB-Bank SA, [www.sgbank.com.pl/pub/files/sgb\\_raportroczny\\_2013\\_pl.pdf](http://www.sgbank.com.pl/pub/files/sgb_raportroczny_2013_pl.pdf) [6.05.2015].
- Sprawozdanie finansowe za rok 2013*, BPS SA, [www.bankbps.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/193154/BPS-Raport-Roczny-2013r.pdf](http://www.bankbps.pl/_data/assets/pdf_file/0005/193154/BPS-Raport-Roczny-2013r.pdf) [6.05.2015].
- Sytuacja gospodarcza w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, nr 2/14, NBP, Instytut Ekonomiczny, Warszawa, lipiec 2014, [www.nbp.pl/publikacje/nms/nms\\_07\\_14.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/nms/nms_07_14.pdf) [5.05.2015].
- Twaróg E., *W bankowej sieci hula wiatr*, „Puls Biznesu”, 17 lipca 2013, [www.pb.pl/3234013,30296,w-bankowej-sieci-hula-wiatr](http://www.pb.pl/3234013,30296,w-bankowej-sieci-hula-wiatr) [24.05.2015].
- [www.bpce.fr/en/The-Group/Strategy/Corporate-Strategy2](http://www.bpce.fr/en/The-Group/Strategy/Corporate-Strategy2) [24.05.2015]
- [www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Strategie](http://www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Strategie) [24.05.2015]
- [www.eacb.coop/en/publications/eacb\\_annual\\_report\\_2014.html?BackC=4&BackP=1&BackMaxR=5](http://www.eacb.coop/en/publications/eacb_annual_report_2014.html?BackC=4&BackP=1&BackMaxR=5) [20.05.2015]
- [www.itfis.pl](http://www.itfis.pl) [Bank\_Spoldzielczy\_DI.pdf]
- Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U. 2000 nr 119, poz. 1252 z późn. zm.
- Wilkowicz Ł., *Nowa droga pilnie poszukiwana*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 9 września 2014, nr 174(3815), s. A11.

## **Poland's Cooperative Banking Sector vs. Organizational Networking**

**Summary.** In today's highly competitive environment, it may be a viable choice for many businesses to evolve toward networked structures. There are multiple examples of business organizations in different industries that have been pursuing this approach with much success. The paper intends to address the following questions: Do the consolidation processes in Poland's cooperative banking, a sector with a long-standing tradition and 100% Polish ownership, involve the formation of network structures? Does government policy aim to reinforce or avert the trend? Do cooperative bank executives favor the networking approach? The paper attempts to outline the current developments in Poland's cooperative banking sector, with a focus on networking development paths, and to answer the above questions. At the same time, the author offers his own intuitions about how to best support the growth of a (single and "small-as-yet") cooperative bank.

**Keywords:** banking sector, cooperative banking, banking networks, bank branch network

## **Emília Zimková**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: emilia.zimkova@umb.sk, emilia.zimkova@chorzow.wsb.pl  
tel. +421 907 536 335, 323 498 474

# **Technical Efficiency in a Networked Industry: a Deterministic Application of the Intermediation Approach to Assess Slovakia's Insurance Sector**

**Summary.** Private insurance companies as we know them today are definitely among organizations characterized by a network structure. In fact, as a consequence of heavy regulation and tough competition, the entire sector is networked and interrelated. The paper investigates the technical efficiency of the Slovak insurance industry in 2013. The aim of the paper is to benchmark individual insurance companies with regard to their technical efficiency under the intermediation definition of efficiency. The non-parametric method of evaluation is employed based on the slacks-based measure (SBM) model of data envelopment analysis. The findings show that total operating costs and equity were successfully transformed into premium written and after-tax return by a majority of the insurance institutions included in the research.

**Keywords:** efficiency, Slovak insurance industry, SBM model, intermediation approach

## **1. Introduction**

The productivity and efficiency of the Slovak insurance industry in 2013 was influenced by the global external macroeconomic environment. Global economic growth edged down to 3.0% in 2013 from 3.1% in the previous year with deceleration observed in both advanced and emerging economies. The contraction of the euro area economy moderated to -0.5% in 2013, from -0.7% in 2012. As far as Slovakia's economic performance is concerned, according to the Statistical Office of the Slovak Republic (SO SR), the annual growth rate of gross domestic

product at constant prices was 0.9%, down from 1.8% in 2012. Despite its deceleration, the Slovak economy was among the fastest growing economies in the euro area. External demand was the main driver of its growth, while domestic demand made a negative contribution owing largely to lower investments. In the environment of sluggish economic growth, the Slovak insurance sector in 2013 garnered profits totaling €158 million<sup>1</sup>.

The insurance industry is primarily focused on three business lines: (1) protection, which consists of property and liability insurance, (2) financial security, which encompasses life and health insurance, and (3) investment, which is composed of asset management.

In this paper, the technical efficiency of a representative sample of Slovak insurance institutions is analysed with the use of Tone's non-radial DEA models. Two implications for managerial and regulatory purposes are then derived from the findings. First, the poorest performing insurance institutions should change their managerial procedures and adopt enhanced-incentive policies. Second, the regulatory body should focus supervisory measures upon technically inefficient insurance institutions.

The paper is organized into four sections, the first of which is introductory and the last delivers conclusions. The second section explains the intermediation approach for measuring the efficiency of insurance firms and provides an overview of some relevant studies. The third, methodological section is followed by the fourth which presents the findings and includes their interpretation.

## 2. Conceptual issues and an overview of relevant literature

Conceptual views of efficiency of insurance industry differ. Individual theoretical concepts concur that commercial insurances are agents of a transformation process and that during this process they transmute a set of inputs into a set of outputs. These inputs and outputs are linked in operations of insurances through a production function, which specifies the maximum attainable outputs at the given level of inputs.

Traditional literature on efficiency of insurance firms is addressing production approach and intermediation approach<sup>2</sup>. The production approach is seeing the

---

<sup>1</sup> National Bank of Slovakia, Annual Report 2014, p. 96. Available online: [www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Publikacie/AnnualReport/ARNBS14.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/AnnualReport/ARNBS14.pdf) (accessed: January 31, 2016).

<sup>2</sup> A.N. Berger, D.B. Humphrey, *Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research*, "European Journal of Operational Research" 1997, Vol. 98, No. 2, pp. 175-212.



insurance firm as manufacturing company. However, especially the use of “claims paid” or “losses incurred” as an output of the production approach has attracted criticism because an unexpected upward change in losses (due to an environmental catastrophe or a terrorist attack) would result in efficiency enhancement of the respective company. Therefore the intermediation approach which treats an insurance company as a financial intermediary and selects inputs and output variables accordingly tries to overcome the shortfalls of the production approach. Diboky and Ubl<sup>3</sup> divide services provided by insurers into risk bearing (assuming risk to decrease potential personal losses), risk pooling (collecting funds from policyholders and redistributing money to those policyholders who incurred losses) and financial intermediation (borrowing funds from policyholder and investing them to financial assets until they are paid back at policy expiration date). They assume the amount of gross premium provided by a company to be a good proxy for these services, since all of them are related to this key figure. As shown below, the framework of Diboky and Ubl<sup>4</sup> is adopted in this contribution for selecting a combination of output variables. From the shareholders’ point of view, the main objective of an insurer is to achieve a certain profit goal, e.g. a required rate of return. Therefore, the after tax return is selected as output variable as well.

Consistent with traditional efficiency literature, most decisive inputs are specified: labour, business services and capital. The quantity of labour and business services is defined as total operating costs. They consist of both the costs associated with selling and issuing new policies (acquisition costs) and the costs of maintaining existing policies (maintenance costs). The operating costs of life insurance can be classified broadly into labor-related expenses, capital expenses, and materials consisting of all other expenses<sup>5</sup> (Segal, 2000, p. 4). Labor is defined as the total number of employees and agents employed by the company. The total cost of employees is the sum of salaries, contributions for benefit plans, payments under non-funded benefit plans and other employee welfare. Capital is defined as the sum of capital expenses: rent, equipment rental, and depreciation. The third input, materials, consists of all other expenses. Most of the expense items are directly related to selling new policies and servicing existing policies. The total operating expense in our contribution covers labor-related expenses and other expenses (especially asset and liability management expenses), therefore the capital is included as additional input variable.

There has been considerable research on measuring efficiency of commercial insurances and their benchmarking. It is probably not possible to give an exhaustive

---

<sup>3</sup> F. Diboky, E. Ubl, *Ownership and Efficiency in the German Life Insurance Market: A DEA Bootstrap Approach*, “Working Paper University of Vienna” 2007, pp. 15-17.

<sup>4</sup> Ibidem, p. 16.

<sup>5</sup> D. Segal, *An Economic Analysis of Life Insurance Company Expenses*, North American Actuarial Journal, 2003, No. 6(4), pp. 81-94.

overview of the relevant literature on this topic. In consequence of this, the scope of the presentation here is limited only to the research that focused on the non-parametric approach of the data envelopment analysis (DEA). Table 1 summarizes empirical studies that are devoted to this topic and lists especially those studies that have applied the non-parametric approach based on a DEA model.

As it is clear from the above table, studies currently exist on several international insurance markets. However, the Slovak insurance market is covered only by the study of Grmanová and Jablonský<sup>6</sup>. They utilized in their research basic DEA models, the model by Charnes, Cooper and Rhodes addressed conventionally as the CCR model and the model by Banker, Charnes and Cooper addressed conventionally as the BCC model. In this paper, the model by Tone, a more advanced DEA model, is utilized and this model is usually called the SBM (slack-based measure) model.

Table 1. Empirical studies which applied DEA methodology (in the alphabetical order)

Authors	Countries covered	DEA methodology
Barros et al. (2010)	Greece	Bootstrapped DEA
Barros, Barroso (2005)	Portugal	Malmquist index
Cummins et al. (1996)	Italy	DEA input distance function, Malmquist index
Cummins et al. (1998)	USA	DEA deterministic cost function, Malmquist index
Cummins et al. (1999)	USA	DEA input distance function, Malmquist index
Diboky, Ubl (2007)	Germany	X-Efficiency
Grmanová, Jablonský (2009)	Czech Republic, Slovakia	CCR, BCC, Super-efficiency
Fukuyama (1997)	Japan	Malmquist index
Mahlberg, Url (2003)	Austria	Malmquist index

Source: own.

The previous research centered on selected aspects of technical efficiency of the Slovak insurance sector and its operating conditions. In their research they applied three main approaches to estimation of efficiency frontier in insurance, so called the service-oriented, the intermediation oriented and the profit oriented approach. Moreover, they published research based on the Malmquist index application on the productivity change in the insurance industry, which reflects

<sup>6</sup> E. Grmanová, J. Jablonský, *Analýza efektívnosti slovenských a českých poisťovní pomocou modelov analýzy obalu dát*, "Ekonomický časopis" 2009, No. 57, č. 9, pp. 857-869.

technological changes and technical efficiency changes in the Slovak insurance sector. To the best knowledge of the author this is the first study which apply the SBM model on the Slovak insurance industry, which allows to gain not radial results essential for the efficiency improvement of the technical efficiency of the Slovak insurance sector.

### 3. Methodology

In order to determine the technical efficiency of organizational units of the Slovak insurance sector under the intermediation approach, the SBM analysis was applied on the data of fifteen organizational units of the Slovak insurance sector characterizing their performance in 2013. The methodological procedure stands on several characteristic points or assumptions that shape the line of research and they are summarized in brief in the following text.

The dataset comprises the data on 15 organizational units (insurances) operating in the Slovak Republic and it covers the great majority of Slovak insurance industry (as the total of included insurances exceeds 80 percent of the Slovak insurance assets). The organizational units considered in the paper are listed in Table 2. Firms not included into our panel typically represent small insurers. In order to assure consistency of the analysis, insurance institutions which concentrate on life insurance only and decision making units with negative input or output data are subject to exclusion. The source of the data is TREND Holding, s.r.o., Bratislava. The data used in the empirical analysis are the yearly data of balance-sheet items disclosed by the fifteen organizational units of the Slovak insurance sector during 2013.

Table 2. Organizational units of the Slovak insurance sector included in the analysis

Organizational unit	
Allianz – Slovenska Poistovna	Poistovna Slovenskej sporitelne, Vienna IG
Kooperativa, Vienna IG	Union Poistovna
Generali Slovenska Poistovna	Poistovna Cardif Slovakia
Komunalna poistovna, Vienna IG	QBE Insurance Limited
MetLife Amslico Poistovna	AXA Pojistovna
Uniqa Poistovna	Poistovna Postovej banky
CSOB Poistovna	HDI Versicherung AG
Wustenrot Poistovna	

Source: own.

The data used in the empirical analysis are the yearly data of balance-sheet items disclosed by the fifteen organizational units of the Slovak insurance sector during 2013.

Two inputs and two outputs are recognized in the study. The input selected under the intermediation approach is total operating expenses and the capital, while output to be maximized is represented by written premium and after tax result.

**The employment of the SBM model.** In this paper, the assumption of variable returns to scale is formed (which, of course includes a specific case of constant returns to scale) and combined with a non-oriented SBM model in evaluating the organizational units of the Slovak insurance sector on a comparative basis.

In the exact formulation of the SBM model, it is assumed that the data on  $n$  production units are available, where any production unit  $o$ ,  $o \in \{1, \dots, n\}$ , produces  $s$  desirable outputs out of  $m$  inputs. The values of inputs of production unit  $o$  are represented by vector  $\mathbf{x}_o = (x_{o1}, \dots, x_{om})'$  and the values of outputs by vector  $\mathbf{y}_o = (y_{o1}, \dots, y_{os})'$ . The elements of both vectors are positive. Individual inputs and outputs have corresponding vectors of potential slacks  $\mathbf{s}_o^x = (s_{o1}^x, \dots, s_{om}^x)'$  and  $\mathbf{s}_o^y = (s_{o1}^y, \dots, s_{os}^y)'$ , which states how individual inputs and outputs must be improved in order that production unit  $o$  become efficient (whereas vector of inputs  $\mathbf{x}_o$  need be reduced by  $\mathbf{s}_o^x$  and vector of outputs  $\mathbf{y}_o$  need be increased by  $\mathbf{s}_o^y$ ). These slacks are to be identified by the DEA and serve as an exclusive basis of efficiency calculation for respective production unit  $o$ .

For each production unit  $o$ ,  $o \in \{1, \dots, n\}$ , it is necessary to solve the following task of linear programming of the non-oriented SBM model under the assumption of variable returns to scale,

$$\rho_0(\lambda, s^x, s^y) = \frac{1 - \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m s_{oi}^x / x_{oi}}{1 + \frac{1}{s} \sum_{j=1}^s s_{oj}^y / x_{oj}} = \min \quad (1)$$

with respect to

$$s^x = \mathbf{x}_0 - \sum_{i=1}^{i=n} \{\lambda\}_i \mathbf{x}_i \geq 0$$

$$s^y = \mathbf{y}_0 - \sum_{i=1}^{i=n} \{\lambda\}_i \mathbf{y}_i \geq 0$$

$$\sum_{i=1}^{i=n} \{\lambda\}_i = 1, \lambda \geq 0$$

The symbol " $\geq$ " denotes a vector that respective elements of this vector are non-negative and at least one element is non-zero. The restrictions of the

optimization task constructs the production possibility set with respect to  $n$  production units and their observed inputs  $x_1, \dots, x_n$  and outputs  $y_1, \dots, y_n$  as well as their convex linear combinations in  $\mathcal{R}^m$  and  $\mathcal{R}^s$  respectively. The coefficient  $\rho$  takes values at interval  $[0, 1]$  and it is the SBM score of technical efficiency (in this case of production unit  $o$  whose task (1) is subject to optimization. If for some production unit  $\rho = 1$  happens to be the case, this production unit is called SBM-efficient, which means that it is technically efficient in the sample of  $n$  production units to be evaluated. In the paper, the role of production units is undertook by individual organizational units in the Slovak insurance sector in the year 2013.

### 4. Findings

The data used in the empirical analysis are the 2013 yearly data of balance-sheet items disclosed by the TREND Holding, s.r.o., Bratislava.

Table 3. Variables used in the technical efficiency analysis (EUR '000)

Variable	Definition	Abbreviation
<b>Inputs</b>		
Total operating costs	Labor-related expenses and materials consisting of all other expenses	OC
Equity	Equity	E
<b>Outputs</b>		
Premium written	Premium written	PW
After-tax result	After-tax result	ATR

Source: own.

Inputs in insurance business should reflect the amount of labor, capital, and intermediate inputs used by individual companies. Variables total operating costs include labor-related expenses and other expenses as administration and distribution costs. Therefore together with equity they cover input part of the production process in the insurance industry.

Chosen outputs reflect the economic theory on the production of insurance services. Services provided by commercial insurers can be divided into risk bearing (to decrease potential personal losses), risk pooling (collecting funds from policyholders and redistributing money to those policyholders who incurred losses) and financial intermediation (borrowing funds from policyholder and investing them in financial assets until they are paid back at policy expiration

Table 4. Technical efficiency scores and slacks

No.	DMU	Score	Excess OC S – (1)	Excess E S – (2)	Shortage PW S + (1)	Shortage ATR S + (2)
1	Allianz – Slovenská Poistovňa	1	0	0	0	0
2	Kooperativa, Vienna IG	1	0	0	0	0
3	Generali Slovensko Poistovňa	0,42	34 237	62 686	0	0
4	Komunálna poisťovňa, Vienna IG	1	0	0	0	0
5	MetLife Amslico Poisťovňa	1	0	0	0	0
6	Uniqa Poisťovňa	0,52	23 235	9 424	0	1 045
7	CSOB Poisťovňa	1	0	0	0	0
8	Wustenrot Poisťovňa	0,43	14 796	8 023	0	1 985
9	Poisťovňa Slovenskej sporiteľne, Vienna IG	1	982	16 831	0	81
10	Union Poisťovňa	0,28	8 466	13 642	0	2 564
11	Poistovna Cardif Slovakia	0,39	2 190	7 581	0	1 985
12	QBE Insurance Limited	1	0	0	0	0
13	AXA Pojišťovna	0,44	17 359	88	9 881	0
14	Poisťovňa Poštovej banky	0,32	0	6 317	24 888	0
15	HDI Versicherung AG	1	0	0	0	0

Source: own.

date). Following Diboky<sup>7</sup> we assume the amount of premium written provided by a company to be a good proxy for these services, as all of them are related to this key figure. From the insurance shareholders point of view, the main objective of a running of business is the profit maximization in the long run. Therefore the after tax result is selected as output.

All DEA computation were done by DEA-Solver learning version 3.0 and the results are listed in Table 4, which presents information about the non-oriented technical efficiency score, ranking each individual insurance institution under the research.

From the gained results it comes out that transformation of total operating costs and equity into premium written and after-tax result was successfully achieved by more than half of insurance institution under the research: Allianz – Slovenská Poistovňa, a.s., Kooperativa, Vienna IG, a.s., Komunálna poisťovňa, Vienna IG, a.s., MetLife Amslico Poisťovňa, a.s., CSOB Poisťovňa, a.s., Poisťovňa Slovenskej sporiteľne, Vienna IG, a.s., QBE Insurance Limited, a.s., HDI

<sup>7</sup> F. Diboky, E. Ubl, op. cit., p. 16.

Versicherung AG. a.s. The worst results have got Union Poist'ovňa, a.s., Poist'ovňa Poštovej banky, a.s., followed by Poist'ovňa Cardif Slovakia, a.s. In those cases managers should change their procedures and adopt enhanced-incentive policy.

The excess slacks of input variables point how much a technically un-efficient insurance company has to decrease its inputs to become technically efficient. On the contrary the shortage slacks of output variables bring out how much a technically un-efficient insurance company has to increase its outputs to become technically efficient.

## 5. Conclusion

Changes in the external environment would create growth opportunities for insurance companies in order to deliver the shareholders' expectations. The companies will have to balance between growth, profitability and risk as they go forward. This would entail marked changes in the business strategy and the same would be cascaded to operational decisions related to product design, pricing, channel monitoring, and operational effectiveness. Companies with a one-dimensional focus on growth or on profitability would lose competitive power either due to strain on capital or due to insignificance of the scale. This would support the trend of overall profitable growth for the industry. Insurances have to develop complex and sustainable business models. The technical efficiency studied in this contribution is an inevitable part of it.

Overall we can state, that in 2013, a year in which the European sovereign debt crisis and the political efforts towards combating the crisis were still the predominant issue, the insurance institutions in Slovakia showed satisfactory development. Empirical results of this paper regarding the technical efficiency of insurance institutions in Slovakia in 2013 under transmission approach show that the level of efficiency differ from one insurance to another. More than half of institutions under research were found technically efficient by applying SBM under variable return to scale.

The technically efficient institutions operating under variable return to scale in the Slovak Republic in 2013 were found Allianz – Slovenská Poist'ovňa, a.s., Kooperativa, Vienna IG, a.s., Komunálna poist'ovňa, Vienna IG, a.s., MetLife Amslico Poist'ovňa, a.s., CSOB Poist'ovňa, a.s., Poist'ovňa Slovenskej sporiteľne, Vienna IG, a.s., QBE Insurance Limited, a.s., HDI Versicherung AG. a.s. The worst results have got Union Poist'ovňa, a.s., Poist'ovňa Poštovej banky, a.s., followed by Poist'ovňa Cardif Slovakia, a.s. In those cases managers should change their procedures and adopt enhanced-incentive policy.

## Literature

- Adam A., *Handbook of Assets and Liability Management*, John Wiley & Sons, New York 2007.
- Annual Report, National Bank of Slovakia, Bratislava 2013.
- Banker R.D., Charnes A., Cooper W.W., *Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis*, "Management Science" 1984, Vol. 30.
- Barros C.P., Nektarios M., Assaf A., *Efficiency in the Greek Insurance Industry*, "European Journal of Operational Research" 2010, Vol. 205.
- Benston G., C.W. Smith, *A Transaction Cost Approach to the Theory of Financial Intermediation*, "Journal of Finance", May 1976, No. 31.
- Berger A.N., Humphrey D.B., *Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research*, "European Journal of Operational Research" 1997, Vol. 98, No. 2.
- Bessis J., *Risk Management in Banking*, John Wiley & Sons, London 2002.
- Choudhry M., *Bank Asset and Liability Management. Strategy, Trading, Analysis*, John Wiley & Sons, Singapore 2012.
- Choudhry M., *The Principles of Banking*, John Wiley & Sons, Singapore 2012.
- Dermine J., *Deposit Rates, Credit Rates and Bank Capital: The Klein-Monti Model Revisited*, "Journal of Banking & Finance" 1986, No. 10(1).
- Diboky F., Ubl E., *Ownership and Efficiency in the German Life Insurance Market: A DEA Bootstrap Approach*, "Working Paper University of Vienna" 2007.
- Douglas W.D., Raghuram G.R., *Liquidity Risk, Liquidity Creation and Financial Fragility: a Theory of Banking*, "Journal of Political Economy" 2001, No. 109(10).
- Duttweiler R., *Managing Liquidity in Banks: a Top Down Approach*, John Wiley & Sons, New York 2007.
- Greer D.F., *Rate Ceilings and Loan Turndowns*, "Journal of Finance", December 1975, No. 30
- Grmanová E., Jablonský J., *Analýza efektívnosti slovenských a českých poisťovní pomocou modelov analýzy obalu dát*, "Ekonomický časopis" 2009, No. 57, č. 9.
- Matz L., Neu P., *Liquidity Risk Measurement and Management: a Practitioner's Guide to Global Best Practices*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
- National Bank of Slovakia, Annual Report 2014, p. 96. Available online: [www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Publikacie/AnnualReport/ARNBS14.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/AnnualReport/ARNBS14.pdf) (accessed: January 31, 2016).
- Segal D., *An Economic Analysis of Life Insurance Company Expenses*, "North American Actuarial Journal" 2003, No. 6(4).
- Smith P.F., *Pricing Policies on Consumer Loans at Commercial Banks*, "Journal of Finance", May 1970, No. 25.
- Tone K., *A Slacks-Based Measure of Efficiency in Data Envelopment Analysis*, "European Journal of Operational Research" 2001, Vol. 130 (3).

### **Techniczna efektywność w usieciowionej gałęzi gospodarki: deterministyczne zastosowanie podejścia intermediacyjnego do oceny słowackiego sektora ubezpieczeniowego**

**Streszczenie.** Współczesne prywatne firmy ubezpieczeniowe bez wątpienia zaliczyć wypada do organizacji o strukturze sieciowej. Usieciowienie i wzajemnie powiązania są w istocie cechą całego sektora, zarówno z uwagi na ciasny gorset regulacji, jak i panującą w nim silną konkurencję.



Artykuł bierze pod lupę techniczną efektywność słowackiego sektora ubezpieczeniowego w roku 2013. Jego celem jest ocena poszczególnych podmiotów sektora pod kątem technicznej efektywności definiowanej z punktu widzenia realizacji funkcji pośrednictwa (Intermediation Approach). Badanie przeprowadzono za pomocą nieparametrycznej metody analizy obwiedni danych (DEA – Data Envelopment Analysis), opierając się na modelu SBM (Slacks-Based Measure). Uzyskane rezultaty wskazują, że większość analizowanych firm ubezpieczeniowych zadowalająco radziła sobie z przekładaniem kosztów operacyjnych i kapitału własnego na składki ubezpieczeniowe i zysk po opodatkowaniu.

**Słowa kluczowe:** efektywność, słowacka branża ubezpieczeniowa, model SBM, podejście intermediacyjne



## **Część II**

### **P e r s p e k t y w y**



## Paweł Cabala

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Zarządzania  
e-mail: cabalap@uek.krakow.pl  
tel. 691 893 869

# Determinanty sprawności systemu zarządzania zmianą organizacyjną

**Streszczenie.** Zarządzanie zmianą jest podstawowym instrumentem adaptacji organizacji do otoczenia. W artykule omówiono czynniki wpływające na zdolność organizacji do wprowadzania zmian. Z uwagi na złożoność i różnorodność tych czynników zostały one podzielone na determinanty związane z kulturą organizacyjną, postawami pracowników, stylem kierowania, strategią implementacji oraz pracą zespołową. Czynniki te są ściśle ze sobą powiązane, tworząc system, który wzmacnia procesy organizacyjnego uczenia się oraz pozwala w praktyce tworzyć elastyczne organizacje.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zmianą, kultura organizacyjna, styl kierowania, implementacja strategii, postawy pracowników, partycypacja

## 1. Uwagi wstępne

Problematyka zarządzania zmianami organizacyjnymi jest niezwykle złożona i ma bogatą historię<sup>1</sup>. W tradycyjnych strukturach hierarchicznych kadra

---

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego. W artykule wykorzystano częściowo materiały opracowane przez autora w trakcie realizacji projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – *case management*” (Program Operacyjny Kapitał Ludzki).

kierownicza projektowała zmiany, które następnie wprowadzali pracownicy. Efektywność zmian zależała od umiejętności definiowania przez kierownictwo rzeczywistych problemów organizacji lub była pochodną trafności ekspertyz przygotowywanych przez specjalistów zewnętrznych. Tworzone struktury miały cechować się trwałością, dlatego zmiany były przeprowadzane stosunkowo rzadko. Wzrost dynamiki rynku, rozwój w dziedzinie technologii oraz w dziedzinie edukacji spowodowały, że w proces projektowania i wdrażania zmian zaczęto włączać pracowników niższych szczebli zarządzania. Ważnymi kompetencjami w organizacjach otwartych na zmiany stały się umiejętności pracy zespołowej, komunikacji interpersonalnej oraz zarządzania projektami.

Celem artykułu jest wskazanie czynników, które determinują sprawność procesów inicjowania i implementacji nowych rozwiązań organizacyjnych. Każde usprawnienie organizacyjne jest zmianą, lecz nie każda zmiana jest usprawnieniem organizacyjnym. Zdolność organizacji do sprawnego wprowadzania zmian jest określona przez kulturę organizacyjną, postawy pracowników, styl kierowania oraz przyjętą strategię implementacji. W artykule założono, że sprawny system zarządzania zmianą organizacyjną wymaga stworzenia przejrzystych reguł zachowania się pracowników zarówno w typowych, jak i nietypowych sytuacjach zawodowych, wzmocnienia kultury zaufania, otwartej wymiany informacji przełożonych z podwładnymi (komunikacja pionowa) i między pracownikami (komunikacja pozioma), a także stworzenia odpowiedniego systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu organizacją.

## 2. Istota procesu zarządzania zmianą

Zmiana organizacyjna jest procesem modyfikacji istniejących rozwiązań w celu stworzenia innego, z założenia bardziej efektywnego, modelu organizacji. Najczęściej przywoływaną koncepcją zarządzania zmianą jest model zaproponowany przez Kurta Lewina. Według tego ujęcia każda zmiana w organizacji obejmuje trzy fazy: rozmrożenia, przeprowadzenia zmian i zamrożenia. Faza rozmrożenia ma na celu uświadomienie potrzeby zmian. Wysiłek zarządzających powinien tutaj koncentrować się na podważeniu dotychczasowych wzorców i sposobów działania. Faza przeprowadzenia zmiany jest procesem komunikacji i decyzji, zgodnie z przyjętym planem zmian. W fazie tej najsilniej ujawniają się opory, a nawet wrogość wobec zmian. Celem tej fazy jest kształtowanie postaw i motywacji wśród pracowników, które pozwolą bezpiecznie wdrożyć planowane zmiany. Faza zamrożenia jest podejmowana, gdy wprowadzone zmiany przyniosły pożądane efekty. Generalnie celem tej fazy jest utrwalenie nowego stanu rzeczy.

Skuteczne wprowadzanie zmian wymaga określenia obecnego stanu organizacji, identyfikacji różnic między stanem obecnym a stanem pożądanym, zapewnienia odpowiednich informacji, na podstawie których mogą być podejmowane decyzje, a także opracowania sposobu pomiaru wpływu zmian na funkcjonowanie organizacji.

Do czynników determinujących zdolność do wprowadzania zmian zalicza się: zakres zmian, gotowość do zmian, reakcje interesariuszy, niezbędne zasoby oraz skutki uboczne<sup>2</sup>. W identyfikacji tych czynników można wykorzystać następujące pytania:

1. Czy organizacja potrzebuje zmian ewolucyjnych czy rewolucyjnych? – Znaczna część przedsiębiorstw wprowadza zmiany stopniowo. Zmiany radykalne są podejmowane w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu, pojawienie się kryzysu lub gdy zmiany stopniowe są niewystarczające do rozwiązania problemu.

2. Czy organizacja jest gotowa na zmiany? – Sygnały świadczące o niskiej efektywności muszą być na tyle wyraźne, by członkowie organizacji dostrzegali potrzebę wprowadzenia zmian. Niezależnie od tego zmiany wywołują obawy pracowników związane z utratą pozycji, wpływów itp.

3. Jaka będzie reakcja interesariuszy na wprowadzanie zmiany? – Inicjatywy związane z wprowadzaniem zmian wychodzą od pracowników, właścicieli, konsultantów lub innych interesariuszy. Warto zauważyć, że w takich sytuacjach ujawniają się dotychczas przemilczane napięcia i konflikty.

4. Czy organizacja ma odpowiednie zasoby do wprowadzenia zmian? – Ludzie, kapitał, technologie oraz dostępne informacje stanowią zasoby w różnym stopniu potrzebne do wprowadzenia zmian.

5. Czy proponowane zmiany pozwolą osiągnąć pożądane rezultaty bez pojawiania się skutków ubocznych? – Zmiany mogą powodować poprawę w jednych obszarach, a jednocześnie wywoływać problemy w innych.

Kluczem do wdrażania nowych rozwiązań organizacyjnych jest pokonanie oporu pracowników. Źródła oporu wobec zmian są złożone i zróżnicowane. Z wielu badań empirycznych prowadzonych na ten temat wynika, że najczęściej są to: lęk przed nieznanym, poczucie, że proponowane rozwiązanie się nie sprawdzi, poczucie, że nie będzie się w stanie sprostać nowej sytuacji, niedostateczne zrozumienie problemu, brak akceptacji rozwiązań innych niż przez siebie preferowane, zbyt wysokie koszty społeczne, niewystarczające bodźce finansowe, zaburzenie istniejących relacji interpersonalnych, utrata wpływów i kontroli, brak akceptacji dla nowych wartości i zasad, brak chęci, lenistwo, podejrzliwość co do motywów kadry menedżerskiej, przedkładanie interesów jednych grup nad interesy innych grup, obniżenie szans na awans.

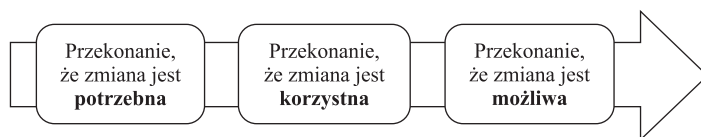
---

<sup>2</sup> M.I. Harrison, *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2005, s. 48-51.

- Pokonywanie oporu wobec zmian wymaga przekonania pracowników, że:
- problem organizacyjny jest rzeczywisty, ponieważ spotykają się z nim na co dzień,
  - istnieją określone korzyści z rozwiązania problemu i zmiany będą lepsze niż utrzymywanie status quo,
  - zmiana jest możliwa, tj. wykonalna.

Niezbędne wymagania do skutecznego zarządzania zmianą pokazano na schemacie 1.

Schemat 1. Warunki skutecznego wprowadzenia zmian organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie K.M. Immordino, *Organizational Assessment and Improvement in the Public Sector*, CRC Press, Boca Raton 2012. s. 139.

Konieczność wprowadzania zmian w organizacji wynika z czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych. Potrzeba dostosowywania się do rozwiązań narzuconych z zewnątrz jest spowodowana m.in. posunięciami konkurencji, zmianami w wielkości i strukturze popytu czy zmianami technologicznymi. Ważnym źródłem zmian są jednak inicjatywy podejmowane oddolnie, które mogą mieć charakter wyprzedzający pojawiając się presji zewnętrznej. W pierwszym i drugim przypadku umiejętne zarządzanie zmianami ma podstawowy wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji.

Ważnym czynnikiem determinującym skuteczność zarządzanie zmianą są umiejętności w zakresie projektowania. Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że napięcia i konflikty w procesie projektowania zmian w organizacji pojawiają się najczęściej w fazie oceny wariantów rozwiązań, z fazą tą wiążą się także problemy z komunikacją w zespole projektowym<sup>3</sup>.

### 3. Rola kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna powstaje i rozwija się wszędzie tam, gdzie ludzie współdziałają ze sobą dla osiągnięcia określonego celu lub realizacji określonej misji. Jej podstawą są wartości, normy i wzorce postępowania akceptowane

<sup>3</sup> Por. *Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, Wyd. Mfiles.pl, Kraków 2015, s. 73.



przez członków danej organizacji. Przejawami kultury organizacyjnej są postawy pracowników, styl i sposób rozwiązywania konfliktów, zasady negocjacji, a także zapisane lub przyjęte zwyczajowo standardy zachowania się pracowników. Budowanie otwartej na zmiany kultury organizacyjnej rozpoczyna się od analizy ogólnych podejść do rozwiązywania bieżących problemów, krytycznym badaniu zachowania się pracowników, a następnie ustaleniu, które formy zachowania się warto utrzymywać, a które eliminować. System regulujący zachowania jest często zapisywany, dzięki czemu pracownicy wiedzą, jakie zachowania są od nich oczekiwane w różnych sytuacjach.

Standardy zachowania się pracowników można podzielić na standardy deklarowane oraz standardy przestrzegane. Standardy deklarowane odzwierciedlają oficjalnie przyjęty zbiór pożądanych zasad zachowania się pracowników. Są one opisane w kodeksie etycznym, statucie, regulaminach, zarządzeniach lub innych dokumentach organizacyjnych. Właściwie zapisane standardy tworzą przejrzyste środowisko pracy, wzmacniają poczucie tożsamości i więzi z organizacją, a także ułatwiają realizację misji danej instytucji. Istnienie rozbudowanego systemu standardów deklarowanych nie zawsze oznacza, że pracownicy stosują się do zapisanych zasad postępowania. Dlatego obok standardów deklarowanych wymienia się standardy przestrzegane. Standardy przestrzegane odzwierciedlają faktyczne zwyczaje i zasady postępowania wśród pracowników. Są trudniejsze do wdrożenia, ale mają rzeczywisty wpływ na efektywność pracy.

Wypracowanie zbioru zasad zachowania się pracowników wobec siebie, tj. kierowników wobec podwładnych, podwładnych wobec kierowników, pracowników równorzędnych w danej jednostce oraz między jednostkami jest zadaniem złożonym. Przejrzyste reguły zachowania się mają sens, gdy są akceptowane przez wszystkich. Stąd konieczne jest, by w proces opracowywania takich zasad (nazywanych też dobrymi praktykami) włączyć pracowników różnych szczebli zarządzania. Zasady wypracowane w taki sposób wzmacniają poczucie tożsamości pracowników z organizacją, wpływają na wzrost ich zaangażowania oraz pozwolą kształtować kulturę pracy otwartą na identyfikację problemów i poszukiwanie lepszych rozwiązań organizacyjnych. Przyjęty system zasad zwiększa poczucie odpowiedzialności pracowników nie tylko za to, co robią, ale także, w jaki sposób to robią.

Działania na rzecz kształtowania umiejętności zarządzania zmianą i doskonalenia kultury organizacyjnej przynoszą korzyści w wielu obszarach funkcjonowania instytucji. Kultura organizacyjna ułatwia integrację pracowników, zwiększa ich zaangażowanie, umożliwia osiągnięcie konsensusu w przypadkach szczególnie złożonych i trudnych, ułatwia komunikację wewnętrzną, obniża czas i koszty związane z kontrolą, a także zapewnia przejrzystość, stabilność i niezawodność poprzez wypracowanie jednoznacznych i wspólnie podzielanych wzorców zachowania.

Kultura organizacyjna i zarządzanie zmianą powinny tworzyć spójny układ. Wadliwa konfiguracja tego układu może powodować zakłócenia w adaptacji organizacji do zmian otoczenia. Kształtowanie kultury organizacyjnej wymaga podjęcia działań na rzecz integracji systemu standardów deklarowanych z systemem standardów przestrzeganych. Ustalenie standardów pożądanego zachowania się pracowników w postaci regulacji wewnętrznych nie wystarcza. Do sprawnego funkcjonowania organizacji konieczne jest kształtowanie postaw pracowników zgodnych z ustanowionymi regulacjami.

#### 4. Rola postaw pracowników

Postawa jest rozumiana jako tendencja do pozytywnego lub negatywnego reagowania na dany obiekt (sytuację, przedmiot, inną osobę)<sup>4</sup>. Postawy pracowników odgrywają szczególnie istotną rolę w procesie wprowadzania zmian. Wpływ na postawy jednostek w organizacji mają: intelektualne wyzwania związane z pracą, warunki pracy, sprawiedliwe wynagrodzenia, atmosfera pracy (nastawienie kolegów i przełożonych), zaangażowanie w pracę itd. Jednym z narzędzi kształtowania kultury otwartej na zmiany jest wspólne wypracowanie przez pracowników listy pożądaných i niepożądaných sposobów zachowania się w środowisku pracy. Opracowana w ten sposób lista pozwoli na stworzenie wewnętrznego kodeksu zachowania się pracowników. Innym narzędziem jest promowanie kultury otwartości i zaufania wśród pracowników, co pozwala lepiej pokonywać opory wobec wprowadzanych zmian organizacyjnych.

Postawy ludzi można zmieniać poprzez dostarczanie informacji, modyfikowanie wewnętrznej skali odniesienia lub zmianę potrzeb i motywacji. Wypracowanie wzorców zachowania się powinno odbywać się poprzez wymianę doświadczeń wszystkich pracowników. Dlatego proces gromadzenia informacji na temat pożądaných i niepożądaných zasad zachowania się pracowników najlepiej rozpocząć od zebrania uwag i przemyśleń pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania w formie kwestionariusza. Istotne jest, by w tej fazie nie kopiować wzorców wypracowanych w innych instytucjach, lecz niezależnie zidentyfikować postawy pracowników organizacji. Zebrane w ten sposób informacje można następnie zestawić z obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi, takimi jak np. kodeks etyczny. Zebrany materiał pozwoli opracować listę zasad zachowania się pracowników, która może być dalej przedmiotem dyskusji i dalszych uzupełnień.

Wypracowanie wspólnych norm i przekonań, akceptowanych przez wszystkich pracowników, stwarza przejrzyste warunki pracy i zwiększa efektywność

---

<sup>4</sup> Por. *Encyklopedia psychologii*, red. W. Szewczuk, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 1998.

pracy. Promowanie wśród pracowników takich wartości, jak uczciwość, dyscyplina, obowiązkowość, odpowiedzialność, solidarność, lojalność oraz zaufanie, jest obowiązkiem kierownictwa organizacji i może się także przełożyć się na wymierne efekty. Właściwe postawy pracowników umożliwiają tworzenie kultury organizacji ukierunkowanej na przestrzeganie wysokich standardów jakościowych.

Zmiana indywidualnych postaw pracowników jest powiązana z procesem uczenia się, czyli procesem zdobywania wiedzy poprzez doświadczenie, które w konsekwencji prowadzi do zmiany zachowania się. Nie zawsze proces ten jest łatwy, co potwierdzają badania przeprowadzone przez Elizabeth Kubler-Ross i innych<sup>5</sup>. Reakcja na nowe wydarzenia, które nie przystają do dotychczasowych wyobrażeń i oczekiwań, u większości ludzi przebiega według w miarę jednolitego wzorca: od zaprzeczenia, poprzez złość, próby naginania faktów, depresję aż do ostatecznej akceptacji.

## 5. Rola stylu kierowania

Styl kierowania oznacza sposób, w jaki kadra menedżerska realizuje funkcje zarządzania, czyli to, w jaki sposób kierownicy planują, organizują, motywują oraz kontrolują. Styl objawia się specyficznymi rozwiązaniami w zakresie: doboru kadr, stopnia formalizacji, podziału pracy, zakresu partycypacji, kontaktu z podwładnymi, charakteru kontroli, struktury organizacyjnej, systemu motywacyjnego, zakresu centralizacji oraz stereotypu człowieka<sup>6</sup>.

Kierownicy odpowiedzialni za wprowadzanie zmian organizacyjnych powinni polegać głównie na własnym doświadczeniu, wycuciu sytuacji i zdrowym rozsądku. Warto w tym miejscu przytoczyć następujące wskazówki<sup>7</sup>:

1. Przekazuj wyczerpujące informacje na temat zmian. Powtarzaj tyle razy, ile razy jest taka potrzeba. Możesz nie być słyszany i zrozumiany za pierwszym razem.

2. Mów prawdę. Nikt nie zna odpowiedzi na wszystkie pytania. Naturalne będzie, gdy powiesz „Nie wiem, ale postaram się dowiedzieć i wtedy wyjaśnię”.

3. Nie spieraj się. Jeśli czujesz się niezrozumiany, poproś by powtórzono twoje wyjaśnienia. W ten sposób zaoszczędzisz wiele czasu.

4. Akceptuj uczucia, zarówno złe, jak i dobre. Są one szczerym sposobem wyrażania się innych ludzi. Nie mów ludziom, co powinni czuć.

---

<sup>5</sup> Por. E. Cameron, M. Green, *Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*, Kogan Page, London 2009, s. 32-38.

<sup>6</sup> W. Kieżun, S. Kwiatkowski, *Styl zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975, s. 56-57.

<sup>7</sup> M. Weisbord, *Productive Workplaces Revisited: Dignity, Meaning, and Community in the 21<sup>st</sup> Century*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2004, s. 407.

5. Uważaj na samospełniające się proroctwa, typu „to nie wyjdzie”. Nie wiemy, co wyjdzie, a co nie. Bierzemy pod uwagę wszystkie możliwości.

6. Spraw, by ludzie widzieli, że notujesz kwestie wymagające kontroli.

7. Interesuj się zastrzeżeniami, plotkami, obawami. Nie pozwól, by się utrwały. Używaj argumentów opartych na faktach.

8. W skrócie: informuj, słuchaj, notuj, kontroluj.

Projektowanie i wprowadzanie zmian organizacyjnych stanowi duże wyzwanie dla kierowników. Zmiany wymagają od ludzi innego sposobu myślenia, rewizji przekonań i odmiennych postaw. Dla kierowników oznacza to konieczność: tworzenia bezpiecznego środowiska pracy, stawiania jasnych celów, zaufania do podwładnych, samokontroli oraz podejmowania działań spójnych z ustalonymi zamierzeniami<sup>8</sup>.

Styl kierowania ma fundamentalny wpływ na sprawność systemu zarządzania zmianą organizacyjną. Styl najwyraźniej objawia się w realizacji przez kierownika funkcji kontroli („Nie mów, jak zarządzasz, lecz powiedz, jak kontrolujesz, a będzie wiadomo, jak zarządzasz”). Warto zwrócić uwagę, że w różnych fazach zmian organizacyjnych efektywność danego stylu kierowania będzie różna. Podejście do realizacji funkcji zarządzania w fazie projektowania zmian powinno być inne niż w trakcie implementacji.

## 6. Implementacja i partycypacja

Implementacja obejmuje działania mające na celu wprowadzenie planowanych zmian do organizacji. Planowane zmiany mogą mieć charakter adaptacyjny (doskonalenie istniejących rozwiązań) lub innowacyjny (wprowadzanie nowych rozwiązań).

W praktyce stosowane są cztery strategie implementacji: interwencji, partycypacji, perswazji oraz strategia dyrektywna<sup>9</sup>. Strategia interwencji polega na sformułowaniu ogólnych intencji związanych z wprowadzaniem zmian przez menedżera i szukaniu wsparcia dopiero na końcowym etapie procesu zmian przez formułowanie norm i standardów wydajności. Strategia partycypacji sprowadza się do ścisłego określenia oczekiwań w pierwszej fazie procesu zmian, a następnie delegowania uprawnień zespołowi odpowiedzialnemu za opracowanie rekomendacji dotyczących zmian. Strategia perswazji polega na ograniczonym angażowaniu się kierownika w proces zarządzania zmianą. Kontrola nad tym

<sup>8</sup> R.J. Marshak, *Covert Process at Work. Managing the Five Hidden Dimensions of Organizational Change*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006, s. 69-85

<sup>9</sup> P.C. Nutt, *Tactics of Implementation*, „The Academy of Management Journal” 1986, Vol. 29, No. 2.

procesem jest przekazywana ekspertom lub powołanemu zespołowi pracowników, którzy przedkładają wyniki swych prac do akceptacji kierownika. Strategia dyrektywna oznacza z kolei odgórne przekazywanie poleceń i pełną kontrolę kierownika nad procesem zmian. Z badań empirycznych wynika, że najczęściej stosowaną w praktyce strategią implementacji jest strategia perswazji<sup>10</sup>.

Implementacja jest procesem nakłaniania ludzi (pracowników, interesariuszy) do zmian w celu uzyskania ich wsparcia, przychylności lub zachęty do kooperacji. Terminy „zarządzanie zmianą” oraz „implementacja” są do siebie zbliżone. Przedstawione wyżej strategie implementacji korespondują z podawanymi w literaturze strategiami zmian. Na przykład wymienia się następujące strategie wprowadzania zmian: dyrektywną (kierownik odgórnie wyznacza zakres zmian i bezpośrednio nadzoruje ich wdrażanie), ekspercką (zmiany są wprowadzane przez specjalistów zewnętrznych i zorientowane na rozwiązywanie problemów), negocjacyjną (pracownicy uzgadniają z kierownictwem propozycje zmian), uświadamiania (przekonywanie pracowników do potrzeby zmian) oraz strategię partycypacji (włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji dotyczących zmian)<sup>11</sup>.

Sprawne wprowadzanie zmian organizacyjnych w warunkach wysokiej niepewności otoczenia wymaga zastosowania partycypacyjnego modelu zarządzania, który wiąże się z delegowaniem uprawnień decyzyjnych oraz pracą zespołową.

W procesie delegowania uprawnień należy zwrócić uwagę na występowanie barier zarówno po stronie osoby delegującej, jak i po stronie delegowanego. Bariery podmiotu delegującego wynikają z braku zaufania do podwładnych, nadmiernego perfekcjonizmu, braku umiejętnego rozróżniania spraw istotnych (które nie powinny być przedmiotem delegowania) od spraw rutynowych, nieumiejętności precyzyjnego definiowania zadań czy też poczucia zagrożenia, że przekazanie spraw innej osobie wymknie się spod kontroli. Z kolei po stronie osoby delegowanej bariery w przejmowaniu zadań od przełożonego wynikają z: braku doświadczenia, braku wiedzy teoretycznej, unikania odpowiedzialności, przeciążenia pracą, złej organizacji pracy. Oprócz wymienionych barier istnieje wiele czynników stanowiących istotne ograniczenie w skutecznym delegowaniu uprawnień, np. autokratyczny styl zarządzania, brak tolerancji dla popełnianych błędów czy brak odpowiedniego personelu.

Ważnym elementem partycypacyjnego modelu zarządzania jest organizacja i funkcjonowanie zespołów. W procesie tworzenia zespołu należy: jednoznacznie określić cele i zadania zespołu, ustalić role i dokonać podziału odpowiedzialności między członkami zespołu, określić tryb pracy zespołu, ustalić reguły i jasne

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> A. Burtonshaw-Gunn, M.G. Salameh, *Essential Tools for Organizational Performance Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants*, John Wiley & Sons, Chichester 2009, s. 21-25.

procedury działania, stworzyć mechanizmy zapewniające utrzymanie właściwych relacji interpersonalnych. Podstawowe reguły organizacji pracy są ustalane na etapie formowania się zespołu. Członkowie decydują, w jaki sposób zespół będzie funkcjonował, w szczególności określają zasady komunikacji i organizacji spotkań.

Warto pamiętać, że z pracą zespołową wiąże się wiele praktycznych problemów. Podnoszenie efektywności funkcjonowania zespołów jest możliwe dzięki konsekwentnemu stosowaniu paru prostych zasad. Po pierwsze, należy precyzyjnie wyjaśniać, dlaczego (jaki jest powód) i po co (jakie są oczekiwane rezultaty) zespół się spotyka. Po drugie, na spotkania zespołu należy zapraszać właściwe osoby, zwłaszcza osoby z zewnątrz mogące służyć radą w rozwiązywaniu trudnych kwestii. Po trzecie, agendę spotkania należy przygotowywać wspólnie, zachęcając członków zespołu do przygotowania poszczególnych punktów spotkania. Po czwarte, należy określać czas, jaki będzie przeznaczony na omówienie poszczególnych punktów agendy.

## 7. Podsumowanie

Organizacje otwarte na zmiany to organizacje elastyczne, zdolne do dzielenia się wiedzą i uczenia się. Czynniki związane z podnoszeniem sprawności systemu wprowadzania zmian są ściśle powiązane z kulturą organizacyjną, postawami pracowników, stylem kierowania, implementacją oraz partycypacją.

Sprawny system zarządzania zmianą ma znaczenie strategiczne, jest bowiem warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji. Zdolność do właściwej reakcji na zmiany w otoczeniu wymaga zainicjowania i wprowadzenia zmian wewnątrz organizacji. Brak zdolności organizacji do zmian określany jest mianem krótkowzroczności strategicznej (*strategic myopia*). Ironią krótkowzroczności strategicznej jest fakt, że w obliczu zmian nieciągłych, najbardziej krótkowzrocznym menedżerem będzie najprawdopodobniej ten, który osiągał znaczące sukcesy w przeszłości<sup>12</sup>. Informacje, które nie potwierdzają zdobytej wiedzy, są odrzucane lub ignorowane przez kierowników. Krótkowzroczność strategiczna blokuje nie tylko dostrzeganie koniecznych zmian, lecz jest także rozstrzygającym czynnikiem oporu wobec zmian, ponieważ dotyczy kadry menedżerskiej najwyższego szczebla zarządzania, czyli tych osób, które faktycznie decydują o wprowadzaniu zmian.

Strategiczne zarządzanie zmianami organizacyjnymi wymaga ciągłego doskonalenia systemu komunikacji poprzez usuwanie ograniczeń w przepływie

---

<sup>12</sup> *The H. Igor Ansoff Anthology*, red. P.H. Anoniou, P.A. Sullivan, BookSurge, Escondido 2006, s. 219.

wiedzy między pracownikami, a także pokonywania barier w wymianie informacji z interesariuszami oraz rynkiem. Na przetrwanie organizacji w burzliwym otoczeniu mają wpływ zarówno zdarzenia zewnętrzne, jak i sposób reagowania na te zdarzenia. Reaktywne zmiany nie zawsze chronią organizację przed kryzysem. Są one z reguły opóźnione i dlatego trudniejsze do wdrożenia.

## Literatura

- Burtonshaw-Gunn A., Salameh M.G., *Essential Tools for Organizational Performance Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants*, John Wiley & Sons, Chichester 2009.
- Cabała P., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2012.
- Cameron E., Green M., *Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*, Kogan Page, London 2009.
- Encyklopedia psychologii*, red. W. Szewczuk, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 1998.
- Haeckel S.H., *Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals Making Meaning out of Apparent Noise: The Need for a New Managerial Framework*, „Long Range Planning” 2004, No. 2.
- Harrison M.I., *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2005.
- Immordino K.M., *Organizational Assessment and Improvement in the Public Sector*, CRC Press, Boca Raton 2012.
- Kieżun W., Kwiatkowski S., *Style zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975.
- Marshak R.J., *Covert Process at Work. Managing the Five Hidden Dimensions of Organizational Change*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006.
- McLean G.N., *Organization Development. Principles, Processes, Performance*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006.
- Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2015.
- Nutt P.C., *Tactics of Implementation*, „The Academy of Management Journal” 1986, Vol. 29, No. 2.
- Praktyka projektowanie systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, Wyd. Mfiles. pl, Kraków 2015.
- The H. Igor Ansoff Anthology*, red. P.H. Anoniou, P.A. Sullivan, BookSurge, Escondido 2006.
- Weisbord M., *Productive Workplaces Revisited: Dignity, Meaning, and Community in the 21<sup>st</sup> Century*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2004.
- Wissemma H., *Driving through Red Lights. How Warning Signals are Missed or Ignored*, „Long Range Planning” 2002, No. 5.

## Factors Influencing the Efficiency of an Organizational Change Management System

**Summary.** Change management is a basic instrument employed by organizations to support their adaptation to changes in the environment. The paper discusses the factors affecting an

organization's ability to achieve and sustain change. To embrace the complexity and diversity of such factors, they have been aggregated and then arranged into groups of determinants relating to: organizational culture, staff attitudes, management style, strategy implementation, and teamwork. All of these factors are closely interlinked and, if properly orchestrated, can strengthen the processes of organizational learning and become an enabling mechanism for a flexible organization.

**Keywords:** change management, organizational culture, management style, strategy implementation, staff attitudes, participation



## **Monika Eisenbardt**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Finansów i Ubezpieczeń  
e-mail: meisen@ue.katowice.pl  
tel. 322 577 674

# **Rodzaj działalności przedsiębiorstwa determinantą aktywności prosumentów**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest analiza aktywności prosumentów w odniesieniu do rodzajów działalności przedsiębiorstw sklasyfikowanych według branży. Artykuł składa się z trzech części. W części pierwszej zaprezentowano koncepcję prosumpcji. Ponadto zwięźle opisano Polską Klasyfikację Działalności stanowiącą punkt odniesienia przeprowadzonych badań. Druga część prezentuje metodologię prowadzonych badań – ich cel oraz poszczególne kroki badawcze. W celu zgromadzenia materiału badawczego wykorzystano kwestionariusz ankiety. Badanie przeprowadzono na grupie prosumentów. Trzecia część opracowania przedstawia wyniki przeprowadzonego badania. Wskazują one, że prosumenci są szczególnie aktywni w trzech branżach: (1) spożywczej, (2) odzieżowej i obuwniczej oraz (3) chemicznej i kosmetycznej. Zwieńczeniem opracowania są konkluzje dla przedsiębiorstw wskazujące możliwości zaangażowania prosumentów oraz implikacje dla badaczy określające możliwości prowadzenia dalszych badań nad prosumpcją.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, prosument, prosumpcja, branża, Polska Klasyfikacja Działalności

## **1. Wprowadzenie**

Począwszy od drugiej połowy XX w. nastąpiły znaczące zmiany w sferze konsumpcji, szczególnie wyraźnie zauważalne wśród rozwiniętych społeczeństw<sup>1</sup>. Zmiany te dotyczą poziomu i sposobów zaspokajania potrzeb oraz charakterystyki,

---

<sup>1</sup> Cz. Bywalec, L. Rudnicki, *Konsumpcja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

zachowań i postaw konsumentów<sup>2</sup>. W relacji z przedsiębiorstwami konsumenci przestali być pasywni<sup>3</sup>. Stali się aktywni, analityczni i świadomi własnej wartości, szczególnie z uwagi na posiadaną wiedzę oraz dostrzeganą jej użyteczność dla przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Wiedzę zdobywają poprzez kontakty z innymi konsumentami i przedsiębiorstwami lub aktywnie eksplorując internetowe zasoby. Obecnie to Internet jest dominującym źródłem wiedzy konsumentów<sup>5</sup>. W Internecie konsumenci mogą oceniać produkty i przedsiębiorstwa, komentować ich działalność lub wskazywać możliwości udoskonalenia ich biznesowej oferty. Mogą ponadto proponować ulepszenia produktów dostępnych w sprzedaży lub nowe rozwiązania i nowe pomysły produktów. Wszystko to sprawia, że konsumenci mogą w sposób istotny wpływać na działalność i wizerunek przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Aktywnych, dzielących się wiedzą i pomysłami konsumentów określa się mianem **prosumentów**. Wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest wykorzystanie chęci prosumentów do dzielenia się wiedzą i angażowania się w przedsięwzięcia oferowane im przez przedsiębiorstwa, a w rezultacie sprawienie, aby aktywność prosumentów przyniosła korzyści dla przedsiębiorstwa i wspierała jego dobre imię.

Zauważono, że aktywność prosumentów zależna jest od rodzaju działalności przedsiębiorstwa sklasyfikowanej według branży. Można wskazać branże, w przypadku których aktywność prosumentów jest duża, a prosumenci chcą dzielić się wiedzą i pomysłami. Wyszczególnić można również takie branże, które nie interesują prosumentów. Zauważono, że brak jest dogłębnych badań i naukowych dociekań dotyczących aktywności prosumentów w odniesieniu do przedsiębiorstw różnych branż. Autorzy opracowań podejmujących problematykę prosumpcji i prosumentów podkreślają najczęściej rolę ich wiedzy<sup>7</sup>.

---

<sup>2</sup> F. Bylok, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice 2013; M. Koszewska, *Globalne trendy w zachowaniach konsumentów i ich znaczenie dla rozwoju innowacji na rynku tekstylno-odzieżowym*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 1, s. 362-372; A. Małysa-Kaleta, *Konsumpcja i zachowania konsumentów w Polsce w warunkach integracji europejskiej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003.

<sup>3</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

<sup>4</sup> B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013; E. Ziemia, *Transformacja zarządzania relacjami z klientami w kierunku zarządzania wiedzą klienta – kanony i technologie informatyczne*, w: *Technologie informacyjne w transformacji współczesnej gospodarki*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, „Studia Ekonomiczne” 2012, nr 100, s. 31-43.

<sup>5</sup> *Teatr Rozrywki – rozrywka w teatrze*, raport, Katedra Badań i Konsumpcji, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2014, s. 24-25, [www.teatr-rozrywki.pl/new/cms/uploads/Raport\\_z\\_badan\\_2014\\_1.pdf](http://www.teatr-rozrywki.pl/new/cms/uploads/Raport_z_badan_2014_1.pdf) [15.05.2014].

<sup>6</sup> B. Mróz, op. cit.

<sup>7</sup> F. Bylok, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne...*, op. cit.; B. Mróz, op. cit.; E. Szul, *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 31, s. 347-358.

Wprawdzie badacze zauważają biznesowe możliwości tkwiące w prosumpcji, jednak najczęściej analizują cechy i zachowania prosumentów<sup>8</sup>. Z drugiej strony literatura dotycząca przedsiębiorstw i ich branż skupia się najczęściej na analizach ekonomiczno-społecznych w odniesieniu do analizowanej branży<sup>9</sup>. Brak jest jednak opracowań i badań, które łączyłyby te dwa zagadnienia – prosumentów i przedsiębiorstwa sklasyfikowane według branży. Z tego powodu w niniejszym opracowaniu podjęto próbę wypełnienia zauważonej luki badawczej. Identyfikacja, które branże prosumenci chcą wspierać poprzez swoją aktywność w zakresie dzielenia się wiedzą i pomysłami, jest istotną wskazówką dla przedsiębiorstw, aby wykorzystać prosumpcję i czerpać zyski z wiedzy i pomysłów prosumentów.

Celem opracowania jest po pierwsze analiza branż, w których prosumenci obecnie są aktywni i dzielą się wiedzą. Po drugie – analiza chęci prosumentów do dzielenia się wiedzą w odniesieniu do przedsiębiorstw sklasyfikowanych według branży. Wskazuje ona, które branże interesują prosumentów i chcą je wspierać swoją wiedzą i pomysłami.

## 2. Przegląd literatury przedmiotu

Wzrastająca rola wiedzy i informacji, zmienne środowisko prowadzenia biznesu, cyfryzacja gospodarki i globalizacja przyczyniają się do zmiany wzajemnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentami<sup>10</sup>. Współczesne przedsiębiorstwa są zobligowane do współpracy i wymiany wiedzy z otoczeniem zewnętrznym<sup>11</sup>. Jednym z podmiotów biorących udział w takiej wymianie wiedzy

---

<sup>8</sup> A. Gustafsson, P. Kristensson, M. Löfgren, L. Witell, *Idea Generation: Customer Co-Creation versus Traditional Market Research Techniques*, „Journal of Service Management” 2011, No. 22(2), s. 140-159; N. Jurgenson, G. Ritzer, *Efficiency, Effectiveness, and Web 2.0*, w: *The Culture of Efficiency*, red. S. Kleinman, Peter Lang Publishing, New York 2009, s. 51-67; W. Tsai, M. Tsai, S. Li, C. Lin, *Harmonizing Firms' Knowledge and Strategies with Organizational Capabilities*, „Journal of Computer Information Systems” 2012, No. 1(53), s. 23-32.

<sup>9</sup> CH. Anderson, *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2008; M. Porter, *Pięć sił konkurencyjnych kształtujących strategię*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 65/66; J. Oleński, *Ekonomika informacji. Podstawy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

<sup>10</sup> D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

<sup>11</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 95; Ch. Matschke, J. Moskaliuk, U. Cress, *Knowledge Exchange Using Web 2.0 Technologies in NGOs*, „Journal of Knowledge Management” 2012, No. 1(16), s. 159-176; I. Martucci, A. de Felice, D. Schirone, *Knowledge Exchange between IKEA and Suppliers through Social and Environmental Strategy*, European Conference on Knowledge Management, Academic Conferences International Limited, Kidmore End 2012, s. 704.

są prosumenci, czyli konsumenci aktywnie dzielący się wiedzą i pomysłami z innymi, w tym z przedsiębiorstwami<sup>12</sup>. Termin ten powiązany jest z pojęciem prosumpcji oznaczającej wykorzystanie przez przedsiębiorstwa potencjału prosumentów, w szczególności ich wiedzy, kreatywności i innowacyjności, a w rezultacie włączenie ich w działalność przedsiębiorstwa. Współczesna prosumpcja oznacza zaangażowanie prosumentów w rozwój produktów poprzez partycypację w całości lub części procesów biznesowych<sup>13</sup>. W tym celu wykorzystuje się skłonność prosumentów do dzielenia się wiedzą, chęć współdziałania z innymi oraz technologie informacyjno-komunikacyjne (ICTs)<sup>14</sup>. Coraz więcej przedsiębiorstw zauważa, że prosumpcja jest szansą rozwoju, wyjściem poza szablonowe sposoby działania, możliwością udoskonalania własnych produktów i usług, sposobnością przyciągnięcia konsumentów, a równocześnie jest nowym, niekonwencjonalnym narzędziem promocji.

Prosumpcja ewoluowała na przestrzeni lat. Wynikiem tej ewolucji jest przejście od prosumpcji jako koncepcji, w myśl której prosumenci wykonywali mniej wymagające czynności, zamiast pracowników przedsiębiorstwa<sup>15</sup>, do współczesnych jej konotacji podkreślających wartość wiedzy i doświadczenia prosumentów. Czynnikiem umożliwiającym ewolucję prosumpcji był rozwój i upowszechnienie się technologii informacyjno-komunikacyjnych<sup>16</sup>. ICTs umożliwiły zmianę statycznych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a prosumentami. Jednokierunkowa komunikacja została zastąpiona przez komunikację dwukierunkową<sup>17</sup>, udzielając prosumentom głosu i umożliwiając im współpracę,

---

<sup>12</sup> F. Bylok, *Prosumpcja na rynku energii w perspektywie teoretycznej*, w: *Energetyka prosumencka. Pierwsza próba konsolidacji*, red. J. Popczyk, R. Kucęba, K. Dębowski, W. Jędrzejczyk, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 84-95; A. Humphreys, K. Grayson, *The Intersecting Roles of Consumer and Producer: a Critical Perspective on Co-Production, Co-Creation and Prosumption*, „Sociology Compass” 2008, No. 2(3), s. 963-980; P. Siuda, *Mechanizmy kultury prosumpcji, czyli fani i ich globalne zróżnicowanie*, „Studia Socjologiczne” 2012, nr 4(207), s. 109-132; D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; C. Xie, R.P. Bagozzi, S.V. Troye, *Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, No. 36, s. 109-122; E. Ziemba, *Conceptual Model of Information Technology Support for Prosumption*, w: *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance*, red. V. Ribiere, L. Worasinchai, Bangkok University, Bangkok 2013, s. 355-363.

<sup>13</sup> N. Jurgenson, G. Ritzer, op. cit.; W. Tsai, M. Tsai, S. Li, C. Lin, op. cit., s. 30.

<sup>14</sup> A. Arvidsson, *Creative Class or Administrative Class? On Advertising and the „Underground”*, „Theory & Politics in Organization” 2007, No. 7(1), s. 9-12; B. Mróz, op. cit., s. 11.

<sup>15</sup> A. Toffler, *The Third Wave*, William Collins Sons & Co., New York 1980.

<sup>16</sup> F. Bylok, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne...*, op. cit., s. 230; A. Humphreys, K. Grayson, op. cit., s. 971.

<sup>17</sup> A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą; e-biznes i zastosowania CRM*, Wyd. Placet, Warszawa 2003, s. 68.

współuczestnictwo, projektowanie i opracowywanie nowych rozwiązań oraz wpływ na tworzenie sieci społecznościowych<sup>18</sup>.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą skoncentrować się na gromadzeniu oraz posiadaniu informacji i wiedzy pochodzącej od prosumentów, którą można wykorzystać w celu własnego rozwoju. Wykorzystując ICTs, prosumenci stają się indywidualnym i niezależnym źródłem wiedzy dla przedsiębiorstw i innych prosumentów<sup>19</sup>. Obserwacja aktywności prosumentów w Internecie prowadzi do wniosku, że najczęściej przyjmuje ona formę oceniania punktowego produktów i przedsiębiorstw lub formę komentarza na stronie lub portalu internetowym – będące wyrazem ich oceny przedsiębiorstwa lub jego produktów. Aktywność prosumentów może również polegać na ulepszaniu lub modernizacji produktów dostępnych na rynku, w taki sposób i w takim zakresie, aby jak najbardziej spełniały oczekiwania i wymagania prosumentów, a nawet na opracowywaniu nowych produktów, zgodnych z koncepcją prosumenta<sup>20</sup>.

Forma aktywności prosumentów oraz zakres ich zaangażowania zależy od wielu czynników, wśród których wymieść można branżę danego przedsiębiorstwa, a ponadto własną korzyść prosumentów przekładającą się na chęć ich partycypacji, umiejętność zainteresowania prosumentów przez przedsiębiorstwo, znajomość określonej problematyki, jak również osobistą satysfakcję prosumentów lub sposobność zaistnienia w określonej grupie<sup>21</sup>. Zauważono, że możliwość zainteresowania prosumentów i skłonienia ich do aktywności w znacznej mierze zależy od branży przedsiębiorstwa zachęcającego prosumentów do aktywności. Następuje to najczęściej w postaci określonego przedsięwzięcia, w którym prosumenci mogą dzielić się wiedzą i pomysłami w jednej (lub kilku) wyszczególnionych powyżej formach. W literaturze przedmiotu brakuje opracowań, które podejmują problematykę analizy branży przedsiębiorstwa w odniesieniu do aktywności prosumentów. Niniejsze opracowanie podejmuje próbę wypełnienia zidentyfikowanej luki badawczej. W opracowaniu przyjęto branżę zgodnie z Polską Klasyfikacją

---

<sup>18</sup> M. Izvercianu, S. Seran, C.F. Buciuman, *Changing Marketing Tools and Principles in Prosumer Innovation Management*, European Conference on Management, Leadership & Governance, Academic Conferences International Limited, Kidmore End 2012, s. 246, <http://search.proquest.com/docview/1326751610?accountid=45580> [20.03.2014].

<sup>19</sup> D. Tapscott, A.D. Williams, op. cit.; F. Byłok, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne...*, op. cit., s. 135; A. Sznajder, *Technologie mobilne w marketingu*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2014; M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza – kapitał ludzki – innowacje*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012, s. 79.

<sup>20</sup> E. Ziemia, M. Eisenhardt, *Prosumer Awareness among Young Yonsumers*, w: *Cognition and Creativity Support Systems*, red. M. Pańkowska, H. Sroka, S. Stanek, „Studia Ekonomiczne”, 2013, nr 153, s. 163-177.

<sup>21</sup> D. Jelonek, *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, „Informatyka Ekonomiczna” 2014, nr 1(31), s. 318-329; F. Byłok, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne...*, op. cit.

Działalności (PKD) z 2007 r. PKD jest umownie przyjętym, hierarchicznie usystematyzowanym podziałem zbioru rodzajów działalności społeczno-gospodarczej, jakie realizują podmioty gospodarcze. PKD ustala symbole, nazwy i zakres poszczególnych grupowań klasyfikacyjnych na pięciu różnych poziomach, tj. sekcji i podsekcji, działów, grup, klas i podklas. Klasyfikacja działalności stosowana jest m.in. do klasyfikowania podmiotów gospodarczych dla potrzeb krajowego, urzędowego rejestru podmiotów gospodarki narodowej REGON – wg rodzaju prowadzonej przez nie działalności<sup>22</sup>.

### 3. Metodologia badań

#### 3.1. Pytania badawcze

Celem opracowania jest odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. W przypadku których branż prosumenci aktywnie dzielili się wiedzą i pomysłami?
2. W których branżach prosumenci chcieliby aktywnie dzielić się wiedzą i pomysłami?

Tematyka podjęta w opracowaniu wymaga zastosowania odpowiednich technik i narzędzi badawczych, umożliwiających zebranie pierwotnego materiału badawczego oraz pozwalających na objaśnianie i analizę otrzymanych wyników.

#### 3.2. Procedura badawcza

Aby odpowiedzieć na postawione pytania badawcze przeprowadzono badanie dotyczące aktywności prosumentów, polegającej na dzieleniu się wiedzą i pomysłami, w odniesieniu do przedsiębiorstw różnych branż. Przeprowadzenie takiego badania wymaga realizacji zadań badawczych o charakterze poznawczym, metodologicznym i użytkowym, które przedstawiono poniżej.

**Zadanie 1.** Przegląd literatury przedmiotu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej, dotyczącej koncepcji konsumpcji i prosumpcji oraz aktywności prosumentów w relacji przedsiębiorstwo – prosumenci. Przegląd obejmował cztery bibliograficzne bazy danych: Ebsco, ProQuest, Emerald Management oraz ISI Web of Knowledge. Ponadto krytycznej analizie poddano naukowe czasopisma i materiały wyszukane w sieci internetowej podejmujące w teorii lub przedstawiające praktyczne wyniki badań w zakresie konsumpcji, prosumpcji oraz aktywności prosumentów w relacji przedsiębiorstwo – prosumenci.

---

<sup>22</sup> PKD, *Polska Klasyfikacja Działalności*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007, [http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pkd\\_07.htm](http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm) [25.04.2015].

**Zadanie 2.** Analiza Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) 2007. PKD dzieli podmioty gospodarki na sekcje i grupy funkcjonujące w ramach sekcji. W trakcie opracowywania listy branż na potrzeby przeprowadzenia badania nadrzędnym kryterium była jednoznaczność interpretacji danej branży przez osoby badane. Nie mniej ważne było kryterium kluczowych sekcji i grup PKD z punktu widzenia celu badania, jakim jest analiza aktywności prosumentów w odniesieniu do rodzaju działalności przedsiębiorstwa. Analiza literatury oraz obserwacja prosumentów w Internecie prowadzi do wniosku, że nie we wszystkich sekcjach (branżach) PKD prosumenci angażują się w równym stopniu. W rezultacie zdecydowano się na wskazanie sekcji, zgodnie z PKD, w tych przypadkach, w których udział prosumentów i ich aktywność jest mała, jak na przykład Górnictwo i wydobywanie. W przypadku sekcji PKD, w których aktywność prosumentów jest duża, a ponadto jedna sekcja zawierała wiele różnych grup działalności gospodarczej przedsiębiorstw, w badaniu zdecydowano się zastosować nazwy tych grup, jak np. Produkcja mebli, Działalność wydawnicza lub Telekomunikacja. W dalszej części opracowania zdecydowano się używać określenia „branża” dla wyszczególnionych sekcji i grup PKD. Klasyfikację branż wykorzystaną w badaniu prezentuje tabela 1.

**Zadanie 3.** Bazując na analizie literatury przedmiotu oraz wykorzystując metodę krytycznego myślenia, opracowano kwestionariusz ankietowy. Zadaniem respondentów było wskazanie: (1) branż, w przypadku których aktywnie dzielili się wiedzą i pomysłami, (2) branż, w przypadku których chcieliby aktywnie dzielić się wiedzą i pomysłami.

**Zadanie 4.** Przeprowadzono badanie pilotażowe, którego celem było sprawdzenie rzetelności skali pomiarowej opracowanego kwestionariusza ankietowego oraz weryfikacja jego poprawności. Aby określić rzetelność skali pomiarowej posłużono się współczynnikiem Alfa Cronbacha oraz oprogramowaniem SPSS. Wartość współczynnika Alfa Cronbacha wyniosła 0,881, co oznacza, że kwestionariusz ankietowy ma wysoką rzetelność skali<sup>23</sup> oraz może być wykorzystany w badaniu zasadniczym.

**Zadanie 5.** Badanie ankietowe przeprowadzono w okresie od grudnia 2014 r. do marca 2015. Kwestionariusz ankietowy został udostępniony *on-line* na portalu Ankietka.pl. Próba badawcza liczyła 3200 osób zróżnicowanych pod względem wieku, wykształcenia, dostępu do ICTs i powszechności ich wykorzystywania. Uzyskano 388 prawidłowo i kompletnie wypełnionych kwestionariuszy od prosumentów. Szczegółową charakterystykę badanej próby przedstawiono w tabeli 2.

---

<sup>23</sup> P. Hinton, *Statistics Explained: a Guide for Social Science Students*, Routledge, New York 2004.

Tabela 1. Klasyfikacja branż na potrzeby przeprowadzenia badania

Nazwa branży	
Administracja publiczna i obrona narodowa	Badania naukowe i prace rozwojowe
Budownictwo	Chemiczna i kosmetyczna
Doradztwo związane z zarządzaniem	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami
Działalność detektywistyczna i ochroniarska	Działalność gastronomiczna
Działalność pocztowa i kurierska	Działalność polityczna (rządowa i samorządowa)
Działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe	Działalność transportowa
Działalność turystyczna i zakwaterowanie	Działalność ubezpieczeniowa
Działalność usługowa w zakresie informatyki (oprogramowanie i doradztwo)	Działalność weterynaryjna
Działalność wydawnicza	Działalność związana z rynkiem nieruchomości
Edukacja i nauka	Finansowa działalność usługowa
Gospodarka magazynowa i przechowywanie	Górnictwo i wydobywanie
Handel hurtowy i detaliczny	Kultura, rozrywka, rekreacja
Nadawanie programów radiowych i telewizyjnych	Naprawa i konserwacja maszyn i urządzeń
Naprawa i konserwacja pojazdów samochodowych, włączając motocykle	Naprawa i konserwacja sprzętu komputerowego
Obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	Ochrona zdrowia – działalność farmaceutyczna, leki
Ochrona zdrowia – opieka zdrowotna i lekarska	Odzieżowa i obuwnicza
Pomoc społeczna	Produkcja filmów, nagrań i programów TV
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	Produkcja maszyn i urządzeń
Produkcja mebli	Produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep, naczep
Produkcja sprzętu elektronicznego i elektrycznego	Produkcja sprzętu muzycznego
Produkcja sprzętu sportowego	Produkcja wyrobów jubilerskich
Produkcja zabawek i gier	Reklama, badanie rynku i opinii publicznej
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Służby mundurowe i obrona narodowa
Spożywcza (w tym jakość żywności)	Telekomunikacja
Usługi administrowania (biurem, obiektami)	Usługi wypożyczania, wynajmu i dzierżawy samochodów, maszyn i urządzeń
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PKD, *Polska Klasyfikacja Działalności*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007, [http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pkd\\_07.htm](http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm) [25.04.2015].



Tabela 2. Charakterystyka badanej grupy respondentów

Wyszczególnienie		Liczba osób (N)	%
Płeć	kobiety	267	68,8
	mężczyźni	121	31,2
Wiek (w latach)	≤ 20	120	30,9
	21-35	179	46,1
	36-50	64	16,5
	51-65	16	4,1
	> 65	9	2,3
Wykształcenie	wyższe	132	34,0
	średnie	253	65,2
	mniej niż średnie	3	0,8
Miejsce zamieszkania	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	217	55,9
	miasto poniżej 100 tys. mieszkańców	124	32,0
	teren pozamiejski	47	12,1

Źródło: opracowanie własne.

Ponownie przeprowadzono analizę rzetelności skali kwestionariusza ankietowego. Wartość współczynnika Alfa Cronbacha wyniosła 0,791. Wynik taki wskazuje na wysoką rzetelność skali oraz spójność wewnętrzną narzędzia pomiarowego.

**Zadanie 6.** Dane uzyskane w badaniu poddano analizie statystycznej przy wykorzystaniu oprogramowania SPSS. Ponadto wykorzystano oprogramowanie MS Excel.

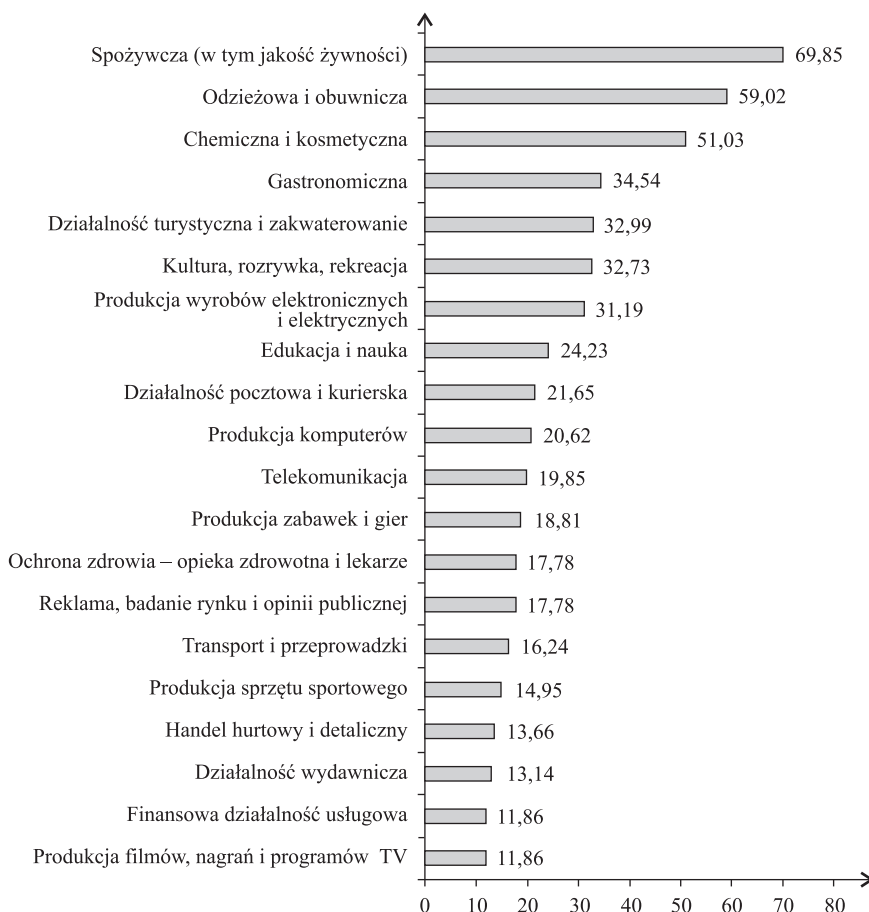
W kolejnym rozdziale przedstawiono wyniki badania stanowiące odpowiedź na postawione pytania badawcze.

## 4. Wyniki badania

### 4.1. Aktywność prosumentów w zakresie dzielenia się wiedzą

Przeprowadzono analizę aktywności prosumentów w zakresie dzielenia się wiedzą i pomysłami w odniesieniu do branży przedsiębiorstwa, zgodnie z przyjętą metodologią. Celem przeprowadzonej analizy było określenie, w przypadku których branż prosumenci aktywnie dzielili się wiedzą i pomysłami. Wyniki badania, zaprezentowane na wykresie 1, stanowią odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze. Ograniczono je do 20 branż, w przypadku których aktywność prosumentów była największa.

Wykres 1. Aktywność prosumentów a branża przedsiębiorstwa (w %)

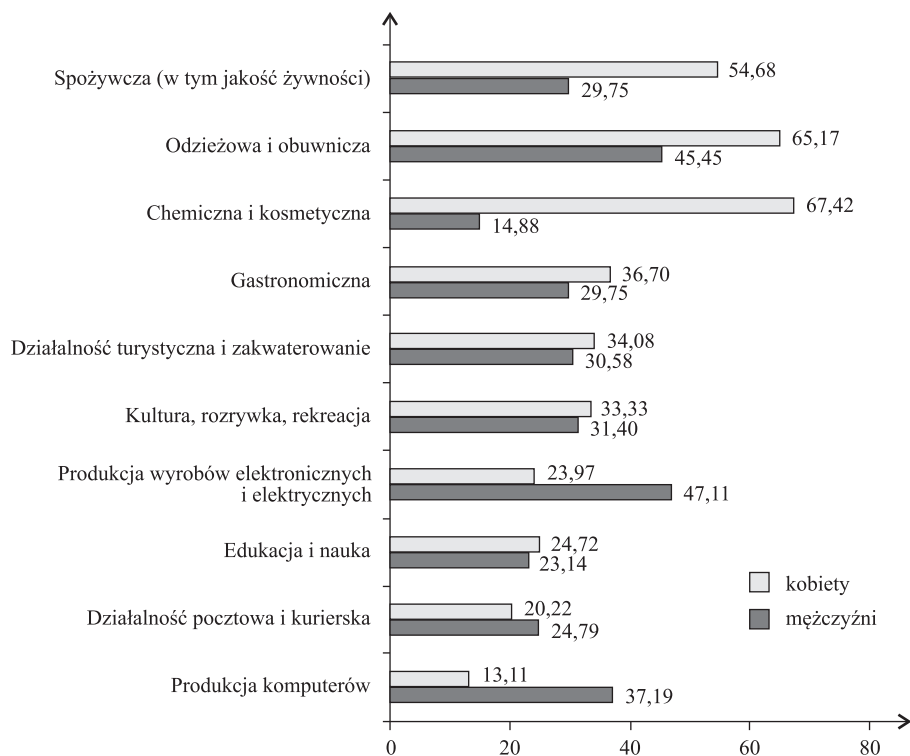


Źródło: opracowanie własne.

Z danych zaprezentowanych na wykresie 1 wynika, że obecnie prosumenty wykazują aktywność i dzielą się wiedzą i pomysłami z przedsiębiorstwami branży **spożywczej** (69,85% prosumentów), **odzieżowej i obuwniczej** (59,02% prosumentów) oraz **chemicznej i kosmetycznej** (51,03% prosumentów). Wyniki badania można interpretować również w taki sposób, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność we wskazanych branżach w największym stopniu dają prosumentom sposobność angażowania się w prosumpcję.

Na wykresie 2 przedstawiono wyniki analizy aktywności prosumentów w zakresie dzielenia się wiedzą z przedsiębiorstwami różnych branż w podziale na płeć respondentów. Analizie poddano dziesięć branż, w przypadku których aktywność prosumentów jest największa.

Wykres 2. Aktywność prosumentów a ich płeć (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zaprezentowanych na wykresie 2 wskazuje, że występują różnice dotyczące aktywności kobiet i mężczyzn w zakresie dzielenia się wiedzą w odniesieniu do różnych branż przedsiębiorstw. Kobiety są aktywne w branży **chemicznej i kosmetycznej** (67,42% respondentów), **spożywczej** (54,68% respondentów) oraz **odzieżowej i obuwniczej** (65,17% respondentów). Z kolei mężczyźni są aktywni w branży **produkcji wyrobów elektronicznych i elektrycznych** (47,11% respondentów) oraz **produkcji komputerów** (37,19% respondentów).

Aktywność prosumentów w zakresie dzielenia się wiedzą i pomysłami może być rezultatem inicjatywy danego przedsiębiorstwa – poprzez celowe działania przedsiębiorstwa zachęcają prosumentów do dzielenia się wiedzą i pomysłami. Niejednokrotnie prosumenci z własnej inicjatywy chcą dzielić się wiedzą i pomysłami, a jednocześnie wspierać przedsiębiorstwa różnych branż. W kolejnym rozdziale przedstawiono wyniki badania dotyczące chęci prosumentów do dzielenia się wiedzą z przedsiębiorstwami różnych branż.

## 4.2. Chęć prosumentów do dzielenia się wiedzą i pomysłami w odniesieniu do branży przedsiębiorstwa

Obecna aktywność prosumentów może być determinowana działaniami przedsiębiorstw, które organizują inicjatywy prosumentckie i angażują prosumentów. Należy zauważyć, że chęć prosumentów do dzielenia się wiedzą i pomysłami z przedsiębiorstwami różnych branż może być odmienna od tego, które przedsiębiorstwa w rzeczywistości zachęcają prosumentów do aktywności. Przeprowadzono analizę branż, w przypadku których prosumenty wskazali, że chcą dzielić się wiedzą. Wyniki zaprezentowano na wykresie 3. Stanowią one odpowiedź na drugie pytanie badawcze. Przedstawione wyniki ograniczono do 20 branż najczęściej wskazywanych przez prosumentów.

Wykres 3. Postulowana aktywność prosumentów w zależności od branży przedsiębiorstwa (w %)



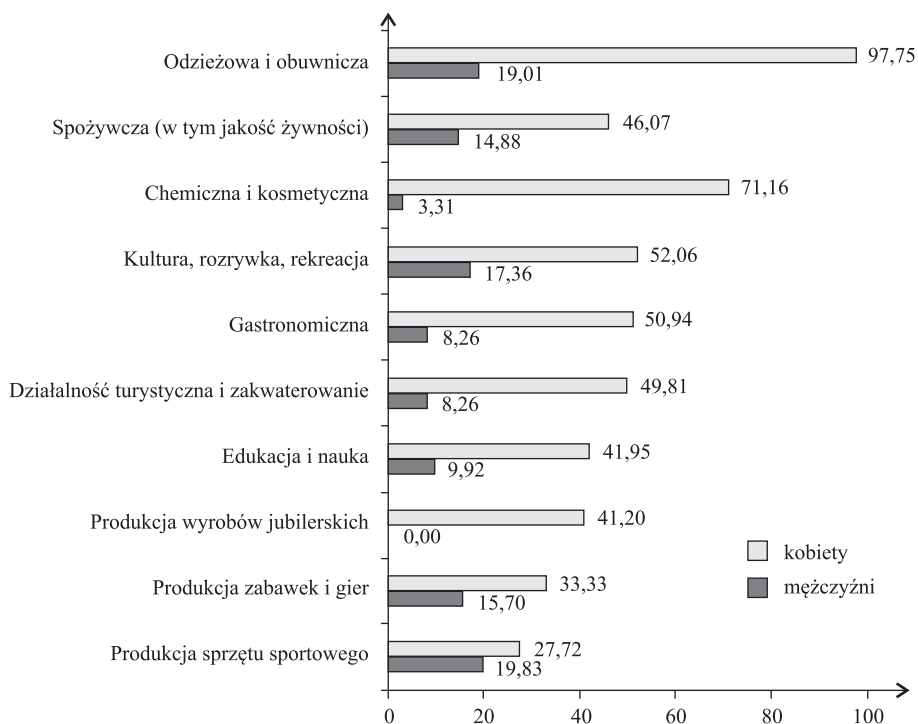
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z wykresu 3, chęć prosumentów do dzielenia się wiedzą i pomysłami z przedsiębiorstwami różni się znacząco w zależności od branży przedsiębiorstwa. Prosumenci chcieliby angażować się w branżę **odzieżowej i obuwniczej** (74,93%), **spożywczej** (67,81%) oraz **chemicznej i kosmetycznej** (51,19%). Zaprezentowane wyniki badania mogą być wskazówką dla przedsiębiorstw – pokazują one, w przypadku których branż przedsiębiorstwa powinny rozważyć większe zaangażowanie prosumentów i włączenie ich w prowadzoną działalność. Przedsiębiorstwa z tych branż powinny podjąć działania ukierunkowane na pozyskanie wiedzy i pomysłów prosumentów, aby rozwinąć lub udoskonalić własną działalność.

Na wykresie 4 przedstawiono wyniki badania dotyczące chęci prosumentów do dzielenia się wiedzą z przedsiębiorstwami różnych branż w podziale na płeć prosumentów. Analizie poddano 10 branż, w przypadku których prosumenci wskazali, że chcieliby dzielić się wiedzą w największym zakresie.

Analiza wyników badania zaprezentowanych na wykresie 4 wskazuje, że kobiety zdecydowanie częściej wykazują chęć dzielenia się wiedzą w przypadku wszystkich analizowanych branż. W największym zakresie chcą dzielić się wiedzą

Wykres 4. Chęć prosumentów do dzielenia się wiedzą a ich płeć (w %)



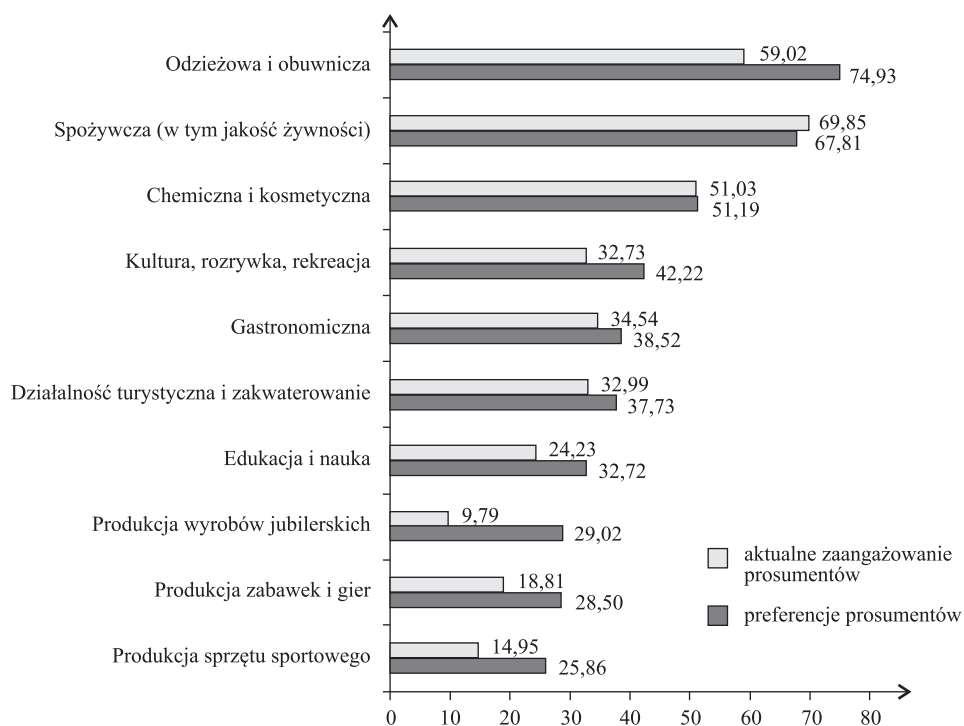
Źródło: opracowanie własne.

w branży **odzieżowej i obuwniczej** (97,75% respondentów) oraz **chemicznej i kosmetycznej** (71,16% respondentów). Są również chętne dzielić się wiedzą w branży **kultury, rozrywki i rekreacji** (52,06% respondentów), **gastronomicznej** (50,94% respondentów) oraz **działalności turystycznej i zakwaterowania** (49,81% respondentów). Chęć mężczyzn do dzielenia się wiedzą jest mała lub zdecydowanie mała – oscyluje wokół wielkości od 0% respondentów w przypadku **produkcji wyrobów jubilerskich** do 19,83% respondentów w przypadku branży **produkcji sprzętu sportowego**.

Podsumowując, na wykresie 5 przedstawiono analizę porównawczą aktywności prosumentów w odniesieniu do branż przedsiębiorstw. Analizę ograniczono do 10 branż najbardziej interesujących prosumentów, aby dzielić się wiedzą.

Z wykresu 5 wynika, że w przypadku zdecydowanej większości branż chęć prosumentów do dzielenia się wiedzą w odniesieniu do poszczególnych branż jest większa, aniżeli ich aktualne zaangażowanie. Wyniki badania wskazują, że prosumenci chcą w większym zakresie dzielić się wiedzą w branży **produkcji**

Wykres 5. Analiza porównawcza aktywności prosumentów w zależności od branży przedsiębiorstwa (w %)



Źródło: opracowanie własne.

**wyrobów jubilerskich.** Obecnie jedynie 9,79% prosumentów dzieliło się wiedzą w tym zakresie, w porównaniu do 29,02% prosumentów, którzy chcieliby dzielić się wiedzą z przedsiębiorstwami tej branży. Wyniki badania wskazują, że o 19% więcej prosumentów chciałoby dzielić się wiedzą w branży **produkcji wyrobów jubilerskich.** Prosumenci chcieliby ponadto w większym zakresie dzielić się wiedzą w branży **odzieżowej i obuwniczej.** Wprawdzie przedsiębiorstwa działające w tej branży starają się w szerokim zakresie zachęcać prosumentów do aktywności. Wskazują na to wyniki pierwszej części badania, z których wynika, że 59% prosumentów dzieliło się wiedzą z przedsiębiorstwami branży **odzieżowej i obuwniczej.** Druga część badań wskazuje jednak, że o 15,9% prosumentów więcej chciałoby angażować się w tej branży.

Wyniki badania wskazują ponadto, że w przypadku dwóch branż: **chemicznej i kosmetycznej** oraz **spożywczej,** chęć prosumentów do dzielenia się wiedzą jest na zbliżonym poziomie w porównaniu do aktualnego ich angażowania się w tych branżach. Wyniki badania prowadzą do wniosku, że przedsiębiorstwa branż **chemicznej i kosmetycznej** oraz **spożywczej** prowadzą działania prosumenckie w takim zakresie, że spełniają one oczekiwania prosumentów dotyczące ich chęci angażowania się i dzielenia się wiedzą.

## 5. Konkluzje

Zaprezentowane wyniki badania stanowią odpowiedź na postawione pytania badawcze. Wskazują one branże, w przypadku których prosumenci dzielili się wiedzą i pomysłami oraz branże, w przypadku których chcieliby oni aktywnie dzielić się wiedzą i pomysłami. Całościowa analiza wyników badania prowadzi do następujących wniosków:

1. Obecnie prosumenci są aktywni w przypadku trzech branż. Ponad 50% prosumentów wskazało, że dzieliło się wiedzą i pomysłami z przedsiębiorstwami takich branż, jak: **spożywcza; odzieżowa i obuwnicza** oraz **chemiczna i kosmetyczna.** Prosumenci wskazali ponadto, że dzielą się wiedzą i pomysłami z przedsiębiorstwami takich branż, jak: **działalność gastronomiczna; działalność turystyczna i zakwaterowanie; kultura, rozrywka, rekreacja;** jak również produkcja wyrobów elektronicznych i elektrycznych. Odsetek aktywnych prosumentów wynosi tu do 31% do 34%.

2. Prosumenci są chętni w szerszym zakresie dzielić się wiedzą z przedsiębiorstwami dwóch branż. Są to branża **odzieżowa i obuwnicza** (74,93% prosumentów) oraz branża **spożywcza** (67,81% prosumentów).

3. Kobiety są zdecydowanie bardziej chętne dzielić się wiedzą z przedsiębiorstwami aniżeli mężczyźni. Najbardziej chciałyby dzielić się wiedzą

z przedsiębiorstwami branży **odzieżowej i obuwniczej**. Chęć taką wskazało 97,75% kobiet w porównaniu do 19,01% mężczyzn. Wyniki badania wskazują, że o 78,74% kobiet więcej chce dzielić się wiedzą z przedsiębiorstwami branży **odzieżowej i obuwniczej**.

4. W przypadku dwóch branż prosumenci wskazali, że w dużo większym zakresie chcieliby dzielić się wiedzą, aniżeli mogą obecnie. Są to branże: **produkcja wyrobów jubilerskich oraz odzieżowa i obuwnicza**.

Zaprezentowane wyniki badania mogą być szczególnie pomocne dla tych przedsiębiorstw, które: (1) jeszcze nie zaangażowały prosumentów – a jest to jeden z ich celów biznesowych; (2) chcą poddać ewaluacji własne działania prosumenckie w zakresie branży, w której prowadzą działalność. Wskazują one, w których branżach prosumpcja może odnieść największy sukces – będzie bowiem wspierana wiedzą, pomysłami i aktywnością prosumentów. Ponadto wyniki badania wskazują, w których branżach można zaangażować kobiety lub mężczyzn, aby działania prosumenckie odniosły sukces.

Na zaprezentowane wyniki badania mają wpływ określone ich ograniczenia. Po pierwsze – dobór respondentów do badania. Większość respondentów to osoby młode, poniżej 35. roku życia. Wskazane jest rozszerzenie prowadzonych dociekań na osoby starsze, szczególnie na prosumentów 50+. Po drugie – metodologiczne. Badanie przeprowadzono w formie ankiety wyłącznie wśród prosumentów. Wskazane jest rozszerzenie prowadzonych badań na przedsiębiorstwa, poprzez wykorzystanie techniki wywiadu z przedsiębiorstwami różnych branż lub obserwacji w przedsiębiorstwach i w Internecie. Ponadto w badaniu połączono wszystkie formy prosumpcji w jedną kategorię. Wskazane jest przeprowadzenie pogłębionego badania w podziale na poszczególne formy angażowania się prosumentów w odniesieniu do przedsiębiorstw różnych branż.

## Literatura

- Anderson Ch., *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2008.
- Arvidsson A., *Creative Class or Administrative Class? On Advertising and the „Underground”*, „Theory & Politics in Organization” 2007, No. 7(1).
- Byłok F., *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice 2013.
- Byłok F., *Prosumpcja na rynku energii w perspektywie teoretycznej*, w: *Energetyka prosumencka. Pierwsza próba konsolidacji*, red. J. Popczyk, R. Kucęba, K. Dębowski, W. Jędrzejczyk, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
- Bywalec Cz., Rudnicki L., *Konsumpcja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Gustafsson A., Kristensson P., Löfgren M., Witell L., *Idea Generation: Customer Co-Creation versus Traditional Market Research Techniques*, „Journal of Service Management” 2011, No. 22(2).
- Hinton P., *Statistics Explained: a Guide for Social Science Students*, Routledge, New York 2004.



- Humphreys A., Grayson K., *The Intersecting Roles of Consumer and Producer: a Critical Perspective on Co-Production, Co-Creation and Prosumption*, „Sociology Compass” 2008, No. 2(3).
- Izvercianu M., Seran S., Buciuman C.F., *Changing Marketing Tools and Principles in Prosumer Innovation Management*, European Conference on Management, Leadership & Governance, Academic Conferences International Limited, Kidmore End 2012, <http://search.proquest.com/docview/1326751610?accountid=45580> [20.03.2014].
- Jelonek D., *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, „Informatyka Ekonomiczna” 2014, nr 1(31).
- Jurgenson N., Ritzer G., *Efficiency, Effectiveness, and Web 2.0*, w: *The Culture of Efficiency*, red. S. Kleinman, Peter Lang Publishing, New York 2009.
- Koszewska M., *Globalne trendy w zachowaniach konsumentów i ich znaczenie dla rozwoju innowacji na rynku tekstylno-odzieżowym*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 1.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Małysa-Kaleta A., *Konsumpcja i zachowania konsumentów w Polsce w warunkach integracji europejskiej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003.
- Martucci I., de Felice A., Schirone D., *Knowledge Exchange between IKEA and Suppliers through Social and Environmental Strategy*, European Conference on Knowledge Management, Academic Conferences International Limited, Kidmore End 2012.
- Matschke Ch., Moskaliuk J., Cress U., *Knowledge Exchange Using Web 2.0 Technologies in NGOs*, „Journal of Knowledge Management” 2012, No. 1(16).
- Mrólz B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza – kapitał ludzki – innowacje*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012.
- Oleński J., *Ekonomika informacji. Podstawy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- PKD, *Polska Klasyfikacja Działalności*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007, [http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pkd\\_07.htm](http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm) [25.04.2015].
- Porter M., *Pięć sił konkurencyjnych kształtujących strategię*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 65/66.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Ritzer G., Jurgenson N., *Production, Consumption, Prosumption: the Nature of Capitalism in the Age of the Digital „Prosumer”*, „Journal of Consumer Culture” 2010, No. 10(1).
- Siuda P., *Mechanizmy kultury prosumpcji, czyli fani i ich globalne zróżnicowanie*, „Studia Socjologiczne” 2012, nr 4(207).
- Sznajder A., *Technologie mobilne w marketingu*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Szul E., *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 31.*
- Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Teatr Rozrywki – rozrywka w teatrze*, raport, Katedra Badań i Konsumpcji, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2014, [www.teatr-rozrywki.pl/new/cms/uploads/Raport\\_z\\_badan\\_2014\\_1.pdf](http://www.teatr-rozrywki.pl/new/cms/uploads/Raport_z_badan_2014_1.pdf) [15.05.2014].
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowania CRM*, Wyd. Placet, Warszawa 2003.
- Toffler A., *The Third Wave*, William Collins Sons & Co., New York 1980.
- Tsai W., Tsai M., Li S., Lin C., *Harmonizing Firms' Knowledge and Strategies with Organizational Capabilities*, „Journal of Computer Information Systems” 2012, No. 1(53).

- Xie C., Bagozzi R.P., Troye S.V., *Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, No. 36.
- Ziomba E., *Transformacja zarządzania relacjami z klientami w kierunku zarządzania wiedzą klienta – kanony i technologie informatyczne*, w: *Technologie informacyjne w transformacji współczesnej gospodarki*, red. C.M. Olszak, E. Ziomba, „Studia Ekonomiczne” 2012, nr 100.
- Ziomba E., *Conceptual Model of Information Technology Support for Prosumption*, w: *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance*, red. V. Ribiere, L. Worasinchai, Bangkok University, Bangkok 2013.
- Ziomba E., Eisenhardt M., *Prosumer Awareness among Young Consumers*, w: *Cognition and Creativity Support Systems*, red. M. Pańkowska, H. Sroka, S. Stanek, „Studia Ekonomiczne”, 2013, nr 153.

## **Industry Sector as a Determinant of Prosumer Activity**

**Summary.** The paper aims to analyze prosumer activity in and across industry sectors, thus investigating its dependence on the line of business. The paper consists of three parts. The first part introduces the concept of prosumption and gives an overview of the Polish Classification of Business Activity that was used as a reference framework for the study. Part two identifies the research objective and describes the methodology applied, along with a breakdown into research tasks. The input data was collected through a questionnaire survey involving a sizeable sample of Polish prosumers. The third part delivers the research findings, indicating the level of prosumer activity in specific industries. The key statistics showed that prosumers are the most active in the following economy sectors: food industry, apparel and footwear, chemicals, and cosmetics. In conclusion, the paper provides recommendations for businesses concerning prosumer engagement and discusses implications and paths for further research.

**Keywords:** enterprise, prosumer, prosumption, industry, Polish Classification of Business Activity

**Eugeniusz Krzemień**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: eugeniusz.krzemien@o2.pl  
tel. 608 592 906

**Radosław Wolniak**

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
e-mail: radek\_wol@o2.pl  
tel. 534 538 177

## **Procesy szkolenia i doskonalenia pracowników w ochronie zdrowia**

**Streszczenie.** W publikacji skoncentrowano się na problematyce związanej z procesami szkoleń pracowników w ochronie zdrowia. Wychodząc od klasycznych definicji szkoleń, zaprezentowano cele i organizację procesu szkoleniowego, a następnie omówiono, w jaki sposób kwestie te są realizowane w przypadku ochrony zdrowia. Procesy szkoleniowe są szczególnie ważne w zakładach opieki zdrowotnej, gdyż w ich przypadku obowiązek szkolenia jest, jak zaznaczono w publikacji, nałożony na pracowników przez odpowiednie akty ustawowe. Powoduje to konieczność szczególnego dbania o jakość procesów szkoleniowych oraz konieczność badania ich przebiegu i efektywności.

**Słowa kluczowe:** ochrona zdrowia, szkolenia, zarządzanie zasobami ludzkimi, jakość usług

### **1. Wprowadzenie**

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szkolenie i doskonalenie zawodowe można rozumieć jako jeden z elementów systemu kadrowego, który jest skierowany na ciągłą poprawę skuteczności wykonywanej pracy przez pracowników w firmie. Można przez to rozumieć, że jest to proces, który jest ukierunkowany na nieustanne uzyskiwanie nowych umiejętności oraz zmianę zachowań pracowników. Zmiana tych zachowań umożliwia osiągnięcie ustalonych wcześniej celów oraz zakładanych wyników.

Podstawową metodą rozwoju pracownika obecną w większości firm są szkolenia. Stały się one niezbędną formą uczenia się, pomagającą przedsiębiorstwom w przystosowaniu siebie i swoich pracowników do nowych wymagań i oczekiwań stawianych na rynku pracy. Szkolenia są najczęstszą miarą w ocenie funkcji personalnej w zakresie rozwoju kompetencji zasobów ludzkich. Kompetencje doskonalą się w trakcie życia, zbierając doświadczenia w relacjach interpersonalnych; można się nauczyć, jak radzić sobie ze stresem oraz jak rozwiązywać sytuacje trudne. Celem prezentowanej publikacji jest analiza procesów szkolenia i doskonalenia pracowników, jakie są stosowane w ochronie zdrowia, w szczególności uwzględniając ich specyfikę branżową.

## 2. Procesy szkolenia pracowników

Przez szkolenie rozumiemy proces uzupełniania wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania bieżących zadań oraz do stwarzania możliwości rozwoju pracownika i jego umiejętności, a także zaspokajania ważnej potrzeby, tzn. jego samorealizacji<sup>1</sup>. Zasoby ludzkie są cenne. Jeżeli organizacja chce zatrzymać pracowników i utrzymać ich zaangażowanie na odpowiednim poziomie, zasoby ludzkie muszą podlegać rozwojowi. Pracownicy, począwszy od wyższej kadry kierowniczej, powinni stale zaspokajać swój „głód” nauki. Łączy się to z posiadaniem cech, które są związane z rozwojem kierowniczym, takie jak kreatywność, zdolność syntezy, rozumowanie abstrakcyjne, potrzeba umiejętności operacyjnych albo kompetencji związanych z bieżącą sytuacją<sup>2</sup>. Organizacje mają tego świadomość. Dlatego też tak ważne jest, aby pracownicy chętnie brali udział w szkoleniach<sup>3</sup>. Tak więc podstawą opracowywania programów szkoleń są zarówno długofalowe potrzeby organizacji, jak i preferencje samych pracowników zainteresowanych podnoszeniem własnych kwalifikacji<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 132.

<sup>2</sup> N. Beech, E. McKenna, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 198.

<sup>3</sup> R. Wolniak, *Motywacja w systemie zarządzania jakością usług*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2, s. 17-22.

<sup>4</sup> J. Pagiela, R. Wolniak, *Nowa jakość szkoleń w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 67, s. 75-86; E. Krzemiń, R. Wolniak, *Problems of the Workers' Motivation in Quality Management of Services*, w: *Current Trends in Commodity Science*, Vol. I, red. R. Zieliński, s. 371-376, University of Economics Publishing House, Poznań 2005; R. Wolniak, *Przywództwo przez jakość totalną – Total Quality Leadership*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1, s. 4-8.

Według Michaela Armstronga szkolenie jest to systematyczna zmiana zachowania dzięki wiedzy, która to jest wynikiem szkolenia, otrzymywania instrukcji, rozwoju i doświadczenia<sup>5</sup>.

Pojęcie szkolenia zdefiniowała również Manpower Services Commission. Według tej definicji (przytacza ją M. Armstrong) szkolenie to „zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań. Jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji”<sup>6</sup>. Poprzez tę definicję są przedstawione główne obszary rozwoju: wiedza, umiejętności i postawy. Jednak na pierwszym miejscu stawiane są interesy organizacji, natomiast pracownik, który rozwija się poprzez szkolenie jest stawiany na drugim miejscu<sup>7</sup>. Szkolenie związane jest z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych poprzez nabywanie wiedzy i umiejętności. Czyli można by stwierdzić, że występuje aktywność własna pracownika, ukierunkowana na zdobycie tej wiedzy i umiejętności. Jest to założenie konieczności przystosowania się pracownika do zmieniających się wymagań pracodawcy, które to wynikają z tempa i zakresu zmian zachodzących w otoczeniu organizacji.

Szkolenie powinno być traktowane jako inwestycję, którą należy oceniać pod kątem skuteczności. Nie można stwierdzić bez tej oceny, czy osiągnięte zostały przyjęte w tym zakresie wcześniej założone cele oraz czy pracownicy poszerzyli swój zakres wiedzy, a co za tym idzie, czy zdobyta wiedza wpłynęła pozytywnie na rozwój pracownika i czy była ona zgodna ze strategią firmy<sup>8</sup>.

Skuteczne szkolenie pozwala osiągnąć następujące rezultaty<sup>9</sup>:

- zmniejszyć koszty kształcenia,
- poprawić efekty osiągane przez pracownika, zespół i firmę, czyli uzyskać rezultaty, jakość, tempo i całościową produktywność,
- zwiększyć elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników, czyli zróżnicować umiejętności,
- przyciągnąć wysokiej klasy pracowników dzięki zaoferowaniu im możliwości kształcenia się i rozwoju, zwiększyć ich zakres kompetencji i umiejętności, dając im zadowolenie z pracy, lepsze wynagrodzenie i możliwość rozwoju w ramach organizacji,

<sup>5</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 448.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 448.

<sup>7</sup> M. Łaguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 14.

<sup>8</sup> E. Krzemień, R. Wolniak, *Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 12, s. 10-14.

<sup>9</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 449.

- zwiększyć zaangażowanie pracowników, zachęcając ich do utożsamiania się z misją i celami organizacji,
- pomóc w zarządzaniu zmianą, pozwalając zrozumieć przyczynę tej zmiany i zapewniając pracownikom wiedzę i umiejętności, jakich potrzebują, aby przystosować się do nowych sytuacji,
- pomóc w stworzeniu w firmie pozytywnej atmosfery, np. zorientowanej na osiąganie lepszych efektów,
- poprawić poziom usług dla klientów.

Przez termin „doskonalenie zawodowe” rozumiemy nabywanie zawodowej wiedzy i umiejętności, a zatem jest to aktywność pracownika ukierunkowana na zdobycie wiedzy i umiejętności<sup>10</sup>. Wynika to z nieustannej konieczności przystosowywania się pracownika do zmieniających się wymagań pracodawcy oraz ciągle zmieniającej się sytuacji na rynku pracy. Doskonalenie zawodowe także oznacza przedsięwzięcie edukacyjne służące pogłębianiu wiedzy wynikającej z postępu w różnych dziedzinach życia. Wiele organizacji publicznych i niepublicznych oferuje szeroki wachlarz form takiego doskonalenia. Można tutaj zaliczyć szkolenia, kursy kwalifikacyjne, studia podyplomowe, staże, konferencje, sympozja, kongresy i inne, za które obowiązuje odpłatność za uczestnictwo<sup>11</sup>.

Szkolenie niezmiennie jest związane z podwyższeniem kwalifikacji pracowników oraz zwiększeniem ich zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy. Korzyścią płynącą ze szkoleń jest szybkie poradzenie sobie z wymaganiami wykonywanej przez pracownika pracy. Poprzez poszerzanie wiedzy i doskonalenie umiejętności pracownik poprawia jakość wyników i zwiększa liczbę sukcesów, a także ogranicza liczbę popełnianych błędów. Poprzez podwyższenie kwalifikacji przez pracownika wzbogaca się pracę, co może przynieść korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji, w której pracuje. Bardzo ważne jest, aby szkolenie było pomocne organizacji w wykonywaniu jej zadań, poprzez zwiększenie wartości najważniejszych jej zasobów, czyli pracowników. Powinny one powodować podwyższenie kwalifikacji, za czym idzie wzrost motywacji pracowników. Natomiast nowo przyjętym pracownikom szkolenia pomogą zapoznać się ze strukturą organizacji oraz przygotowują ich do należytego wypełniania swoich nowych obowiązków. To dzięki szkoleniom wzrasta efektywność działania organizacji, a także jej konkurencyjność na rynku pracy. Poprawiają one także wewnętrzną komunikację w organizacji<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> E. Krzemień, R. Wolniak, *Problemy motywacji pracowników w zarządzaniu jakością usług*, „Towaroznawcze Problemy Jakości” 2005, nr 3, s. 48-53.

<sup>11</sup> G. Bartkowiak, *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 133.

<sup>12</sup> E. Krzemień, R. Wolniak, *Problems of Incentives for Employees in the Quality Management of the Service Sector*, „Quality and Quantity” 2007, No. 5, s. 749-756.

Najważniejszym i najbardziej znaczącym celem każdego szkolenia jest pożądana zmiana poziomu wiedzy oraz umiejętności jego uczestników. Cele koordynują całościowy proces szkolenia, natomiast każdy cel prowadzi do wytworzenia innej sytuacji szkoleniowej. Zdefiniowanie celu szkolenia polega na określeniu, jakiego stanu oczekujemy po jego zakończeniu, czyli co każdy z uczestników szkolenia będzie wiedział i umiał oraz jakich zmian w ich postawach można się spodziewać.

Podstawowym celem każdego szkolenia jest pomoc organizacji w wykonywaniu jej zadań poprzez zwiększenie wartości jej najważniejszych zasobów, w przypadku szkolenia – zatrudnionych pracowników. Termin „szkolenie” oznacza inwestowanie w ludzi, a co za tym idzie – umożliwienie im osiągania lepszych efektów i pełniejszego wykorzystania talentów pracowników. Szkolenie zmierza do zwiększenia zakresu kompetencji pracowników i umożliwienia im osiągania lepszych efektów, a także pomagania pracownikom w ich rozwoju w ramach organizacji tak, aby organizacja mogła zaspokajać wewnętrznie swoje potrzeby personalne. Szkolenie zmierza również do zredukowania czasu przeznaczonego na kształcenie nowych lub zajmujących nowe stanowiska pracowników i upewnienia się, że staną się oni w pełni kompetentni w jak najkrótszym czasie i w jak najbardziej ekonomiczny sposób<sup>13</sup>.

Podstawą właściwie skonstruowanego programu szkoleniowego są jasno sprecyzowane cele szkolenia. Są one miarą efektywności przeprowadzonych działań rozwojowych skierowanych na ich osiągnięcie. Celem może być uzupełnianie wiedzy pracowników w danej dziedzinie, także rozwój umiejętności bądź też usprawnienie określonych procesów w firmie lub obniżenie kosztów ich przebiegu.

Cele szkoleniowe powinny być określone po przeprowadzeniu analizy potrzeb szkoleniowych. Jeśli już wiadomo, jakie problemy występują najczęściej w organizacji, jakie braki można zaobserwować w umiejętnościach, wiedzy czy w zachowaniach i postawach pracowników, to należy zastanowić się, czy można niektóre z nich uzupełnić poprzez szkolenie. Jest to podstawą do ustalenia celów szkoleniowych, a od nich zależy cały program szkolenia.

Cele szkoleniowe powinny nam dać odpowiedź, jakich konkretnych kompetencji ma dotyczyć szkolenie oraz czego uczestnicy powinni się nauczyć – stanowi to o podstawie formułowania celów szkoleniowych. Formułowanie celu szkolenia to określenie stanu, który będzie oczekiwany po zakończeniu szkolenia. Służy on wówczas jako wskazówka przy planowaniu szkolenia, ponieważ od tego zależy, czego będzie można uczyć, a także, jakimi można posłużyć się metodami i pomocami. Cele szkoleniowe dostarczają kryteriów do

---

<sup>13</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 448.

oceny postępów osób uczestniczących w szkoleniu, a także formułują kryteria oceny samego kursu<sup>14</sup>.

Według Bolesława Niemierki wyróżniamy dwa rodzaje celów szkoleniowych. Pierwszy z nich to cel podstawowy, zwany też głównym, ogólnym, który wskazuje kierunek dążeń w szkoleniu. Jest on sformułowany w sposób zwięzły, ogólny. Natomiast drugi to cel szczegółowy, inaczej operacyjny, który określa dokładne wyniki, jakie mają zostać osiągnięte po zakończonym szkoleniu. Określa, czego uczestnicy powinni się dowiedzieć oraz czego powinni się nauczyć podczas szkolenia<sup>15</sup>.

Cele szkoleniowe pełnią różne funkcje w całościowym procesie planowania szkolenia. Miedzy innymi od celu szkolenia będzie zależało, czego będzie można się nauczyć w trakcie szkolenia oraz jakimi metodami i przy użyciu jakich pomocy będzie można nabyć wiedzę i praktykę. Od celu także będzie zależało, jaką wiedzę uczestnik nabędzie po zakończeniu szkolenia, czyli cel dostarcza kryterium do oceny postępu osób uczących się. Opisując zamierzony efekt po szkoleniu w postaci wiedzy i zachowania, można się spodziewać od jego uczestnika zaplanowanych osiągnięć. Po zakończonym szkoleniu można zaobserwować u uczestnika, czy przyswoił wymaganą wiedzę oraz czy osiągnął pożądane umiejętności. W ten sposób formułuje się kryteria oceny szkolenia, wśród których najważniejszym kryterium skuteczności nauczania jest postęp uczących się<sup>16</sup>.

Podstawą do oceny uczestników po odbytych szkoleniach pod względem nabycia umiejętności jest jasne i precyzyjne określenie, czego się od nich oczekuje, czyli co powinni potrafić oraz wiedzieć. Poprzez cele szkolenia określa się dokładnie, czego mają nauczyć się uczestnicy<sup>17</sup>.

Cele szkolenia związane są ze zmianami zachowań uczestników w pracy i powinny być sformułowane w porozumieniu z kierownictwem firmy, z działem szkoleń oraz z zainteresowanym działem merytorycznym. Wtedy też uzyska się pewność, że projekt szkoleniowy będzie rzeczywiście powiązany z celami biznesowymi firmy. W wyznaczaniu celów zaangażowani powinni być pracownicy działu szkoleń oraz przełożeni uczestników szkolenia. Firma szkoleniowa może zachęcić przełożonych do przygotowania zestawu efektów, jakich spodziewają się po planowanym szkoleniu, jakich zmian w zachowaniu oczekują oraz w jaki sposób je zaobserwują<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> M. Łąguna, op. cit., s. 84.

<sup>15</sup> B. Niemierko, *Cele kształcenia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 9.

<sup>16</sup> M. Łąguna, op. cit., s. 86.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 88.

<sup>18</sup> S. Milonas, *Zanim zapłacisz za szkolenia... Kryteria wyboru firm szkoleniowych i sposoby ich sprawdzania (I)*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 8, s. 98.



Sporządzenie strategii szkoleniowej jest to ustalenie, jakie umiejętności, wiedzę i poziom kompetencji powinni posiadać pracownicy firmy. Strategia podkreśla, że szkolenie i rozwój powinny stanowić integralną część procesu zarządzania. Szkolenie to nie tylko zorganizowanie krótkich, osobnych kursów związanych z różnymi aspektami kariery pracownika. Kształcenie jest procesem ciągłym, dlatego też należy stosować politykę ustawicznego rozwoju<sup>19</sup>.

W procesie szkoleniowym można wyodrębnić kilka następujących po sobie etapów:

1. Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych.
2. Planowanie szkoleń.
3. Realizacja szkoleń.
4. Ocena szkoleń.

Analiza potrzeb szkoleniowych zdecydowanie jest podstawą do definiowania celów działań szkoleniowych. Obecne i przyszłe potrzeby rozwojowe organizacji oraz jej plany biznesowe nadają kierunek strategii rozwojowej i powinny iść w parze z indywidualnymi potrzebami pracowników zdiagnozowanymi zazwyczaj podczas oceny rocznej. Organizując konkretne działania rozwojowe, należy nie tylko kierować się zdefiniowanymi potrzebami, ważnym źródłem informacji mogą być także oczekiwania i preferencje pracowników oraz ich przełożonych, które głównie powinny dotyczyć ich zakresu merytorycznego oraz sposobów realizacji planowanych szkoleń.

Celem analizy potrzeb szkoleniowych jest odpowiedź na pytania:

1. Czy warto organizować szkolenie?
2. Jaka jest optymalna forma i czas trwania szkolenia?
3. Jakie są cele szkolenia, czyli czego uczestnicy szkolenia mają się nauczyć?
4. Jakie mają być efekty szkolenia i jak mają one być sprawdzone?

Każdy proces szkoleniowy należy zacząć od rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych. Proces ten to szczegółowe ustalenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych poszczególnych pracowników oraz firmy jako całości<sup>20</sup>. Analiza potrzeb szkoleniowych to proces, który następuje po rozpoznaniu. Polega on na określeniu najbardziej trafnych, odpowiednich i efektywnych sposobów zaspokajania potrzeb.

Częstą przyczyną decydowania się na szkolenia jest jakiś problem w funkcjonowaniu firmy. Dlatego też szkolenie może pomóc w rozwiązywaniu aktualnych problemów. Powodem może być też przewidywanie, że może pojawić się jakiś problem w przyszłości. Wtedy oczekiwać można, że szkolenia przygotowują pracowników do nowych zadań, pozwolą opanować umiejętności potrzebne

<sup>19</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 450.

<sup>20</sup> L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003, s. 14.

w nowej sytuacji. Szkolenia mają wyprzedzić proces wprowadzania zmian, a także przygotować do nich, dać ludziom narzędzia do ich umiejętnego wprowadzenia. Powodem, dla którego kierownictwo może zdecydować się na szkolenie, może być również przeświadczenie, że szkolenia mogą być traktowane jako jeden z elementów systemu motywacyjnego, a udział w nich jest formą nagrody dla pracowników. Są wtedy z reguły postrzegane jako sposób przygotowania pracownika do ewentualnego awansu czy też do przejęcia bardziej odpowiedzialnych zadań. Przypadkową przyczyną, dla której można wziąć udział w szkoleniu, jest moda na jakiś temat lub fakt, że przełożony bierze bądź brał udział w podobnym szkoleniu i uważa, że pracownik też powinien posiadać wiedzę przekazywaną w danym szkoleniu. Często jednak jest to subiektywne przekonanie lub odczucie, które nie jest poparte żadnymi konkretnymi ustaleniami<sup>21</sup>.

Bardzo ważnym elementem systemu szkoleń pracowników jest ocena szkolenia, ponieważ pozwala ona stwierdzić, jakie są konieczne do osiągnięcia rezultaty wyznaczone podczas planowania szkolenia, a także pozwala określić, co trzeba zmienić, aby szkolenie było skuteczniejsze. Takie podstawy oceniania szkolenia należy stworzyć na etapie planowania. Ocena szkolenia – jej całościowy proces – została opisana przez Anthony'ego C. Hamblina jako „próba uzyskania informacji na temat wyników programu szkoleniowego oraz oceny wartości szkolenia w świetle tych informacji”. Prowadzi to do kontroli, czyli rozważenia, czy było warto organizować szkolenie oraz jak należy je jeszcze udoskonalić, aby zwiększyć jego skuteczność<sup>22</sup>.

### **3. Szkolenie i doskonalenie pracowników w ochronie zdrowia**

Pozyskiwanie nowej wiedzy i umiejętności oraz odświeżanie i utrwalanie już zdobytych jest szczególnie istotne w przypadku pracowników ochrony zdrowia. Pacjenci trafiający do szpitala bądź poradni darzą „biały” personel ogromnym zaufaniem. Od momentu rozpoczęcia terapii, leczenia czy zabiegu pacjent powierza lekarzowi, terapeutce bądź pielęgniarce swoje zdrowie, a często nawet i życie. Dlatego też duży nacisk kładzie się na umiejętne wykonywanie wszystkich czynności medycznych oraz szybkie podejmowanie trafnych decyzji. Zbiór standardów akredytacyjnych nakazuje, aby każdy z pracowników medycznych placówki choć raz w roku wziął udział w szkoleniu przypominającym lub podnoszącym kwalifikacje.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 58.

<sup>22</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 467.

Potrzeba doksztalcania się pracowników ma szczególne znaczenie w pracy w szpitalu. Jest ono rozumiane jako stały proces aktualizacji i modernizacji wiedzy i umiejętności zawodowych, które to są stale podnoszone w celu dostosowania ich do wymagań i zadań na zajmowanych stanowiskach pracy, w miarę postępu technicznego. Doskonalenie zawodowe nie powoduje formalnie zmiany poziomu wykształcenia pracowników, lecz daje możliwość stałego aktualizowania wiadomości fachowych i wykonywania zadań zawodowych w sposób bardziej kompetentny i nowoczesny. Takie doksztalcanie i doskonalenie kwalifikacji zawodowych w szczególności powinno obejmować pracowników piastujących stanowiska kierownicze lub specjalistów oraz tych pracowników, którzy powinni podwyższyć swoje kwalifikacje w następstwie wprowadzenia w zakładzie pracy nowej organizacji pracy, nowych technologii lub urządzeń<sup>23</sup>.

Struktura zatrudnienia w każdej placówce ochrony zdrowia tworzona jest przez trzy grupy pracowników. Pierwsza z nich to pracownicy działalności podstawowej, czyli pracownicy posiadający wyższe lub średnie wykształcenie medyczne, ukończone kursy medyczne lub mający kwalifikacje zawodowe przydatne przy udzielaniu świadczeń w działalności podstawowej. Druga grupa to pracownicy techniczni, ekonomiczni i administracyjni. Trzecią grupę stanowią pracownicy gospodarczy i obsługi.

Kształcenie ustawiczne ma stałą tradycję w zawodach medycznych. Jest ona połączona z poczuciem odpowiedzialności za bezpieczeństwo udzielanych świadczeń, za jakość zawodu, oraz z szacunkiem środowiska<sup>24</sup>.

Obszary zagadnień związane z doskonaleniem zawodowym, które wynikają z powinności zawodowej i przepisów prawa, czyli co jest obowiązkiem, a do czego szkolący się ma prawo przedstawia tabela 1.

W odniesieniu do zawodu lekarza koncepcja dotycząca kształcenia uległa w ostatnim czasie rozszerzeniu. Przyjęto koncepcję ustawicznego doskonalenia zawodowego zmierzającą do poprawy działalności zawodowej lekarza poprzez stałe aktualizowanie przez niego wiedzy, umiejętności i postępowania zawodowego. Celem strategicznym ustawicznego doskonalenia zawodowego jest umożliwienie każdemu lekarzowi utrzymania i doskonalenia umiejętności w swojej dziedzinie zawodowej<sup>25</sup>.

Filozofia organizacji oraz jej praktyka wspierająca rozwój i uczenie się pracowników wynika z misji zakładu opieki zdrowotnej. Zakład opieki zdrowotnej, który prawidłowo funkcjonuje, wspiera działania związane z uczeniem się swoich pracowników. Jednak praktyka wykazuje, że niestety nie wszystkie

<sup>23</sup> M. Głowacka, E. Mojs, *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 154.

<sup>24</sup> J. Putz, *Ustawiczne doskonalenie zawodowe lekarzy na przykładzie lekarzy rodzinnych*, „Zdrowie i Zarządzanie”, Warszawa 2004, s. 86.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 86.

zakłady opieki zdrowotnej podejmują działania związane z rozwojem kompetencji swoich pracowników<sup>26</sup>.

Doskonalenie zawodowe oznacza stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych poprzez ustawiczne nabywanie zawodowej wiedzy i umiejętności<sup>27</sup>. Oznacza to własną aktywność pracownika ukierunkowaną na zdobycie wiedzy i umiejętności. Związane to jest z konieczności przystosowania się pracownika do zmieniających się wymagań pracodawcy, które to wynikają z tempa i zakresu zmian zachodzących w otoczeniu organizacji.

Tabela 1. Doskonalenie zawodowe – prawa i obowiązki uczestników szkolenia

Prawa	Obowiązki
Dostępność zorganizowanych form kształcenia ustawicznego – szkolenia, staże, kursy, konferencje, sympozja, kongresy.	Aktywność edukacyjna przez cały okres wykonywania zawodu potwierdzana uzyskiwaniem odpowiedniej liczby punktów edukacyjnych w określonych odstępach czasu.
Uprawnienia edukacyjne – prawo pracy, świadczeniodawcy, urlopy szkoleniowe.	Odbywanie szkolenia uzupełniającego w przypadku przerwy w wykonywaniu zawodu dłuższej niż pięć lat.
Uprawnienia ekonomiczne – wynagrodzenia za pracę, kontakty, system ulg finansowych.	Odbywanie szkolenia uzupełniającego w przypadku niedopełnienia obowiązku kształcenia ustawicznego.
Uprawnienia zawodowe – szczególne kwalifikacje, awans zawodowy, stanowiska eksperckie, nauczanie zawodu.	Odpowiedzialność zawodowa w przypadku udzielania świadczeń zdrowotnych niezgodnie ze wskazaniami aktualnej wiedzy medycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Putz, *Ustawiczne doskonalenie zawodowe lekarzy na przykładzie lekarzy rodzinnych*, „Zdrowie i Zarządzanie” 2004, s. 87.

Natomiast w przypadku personelu medycznego do zmian stwarzających konieczność ich zawodowego doskonalenia się należy zaliczyć: postęp w różnych dziedzinach wiedzy medycznej wykładanej na uczelniach wyższych, postęp w pedagogice i psychologii warunkujący pojawienie się nowych rozwiązań technicznych oraz zmiany społeczne i kulturowe zachodzące w otaczającym świecie<sup>28</sup>. Doskonalenie zawodowe jest niezbędnym warunkiem skutecznej pracy zakładów opieki zdrowotnej. Poza uzupełnianiem i rozszerzaniem profesjonalnej wiedzy lekarze, pielęgniarki i pozostały personel medyczny potrzebują doskonalenia umiejętności społeczno-psychologicznych, szczególnie umiejętności interpersonalnych, ponieważ praca z pacjentem opiera się na komunikacji interpersonalnej, czyli umiejętności skutecznego porozumiewania się<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> M. London, *Career Development*, Developing Human Resources, Washington 1991, s. 152.

<sup>27</sup> M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 132.

<sup>28</sup> G. Bartkowiak, *Psychologiczne aspekty zarządzania...*, op. cit., s. 135.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 135.

Zarządzanie doskonaleniem zawodowym personelu medycznego w zakładach opieki zdrowotnej powinno polegać na kierowaniu procesem zespołowego identyfikowania potrzeb oraz problemów, określania wiedzy i umiejętności potrzebnych do ich zaspokojenia i rozwiązania, planowaniu, organizowaniu i realizacji cykli edukacyjnych, w czasie których pracownicy medyczni zakładów opieki zdrowotnej – na podstawie posiadanej wiedzy i doświadczenia – będą doskonalić potrzebne im kompetencje, równocześnie pracując nad rozwiązaniem problemów. Poza doskonaleniem wiedzy i umiejętności zawodowych – profesjonalnych i psychospołecznych – podstawowym czynnikiem decydującym o powodzeniu w zawodzie medycznym jest dokonanie identyfikacji celów i wartości osobistych z zawodowymi.

Lekarzowi, pielęgniarce czy też fizjoterapeucie należy stworzyć warunki do doskonalenia zawodowego<sup>30</sup>.

Zarządzanie rozwojem zawodowym w zawodach medycznych powinno być skoncentrowane na rozwoju rozumianym jako przekształcenie stosunku pracowników medycznych do własnej roli zawodowej – jako zewnętrznego zbioru formalnych przepisów regulujących aktywność zawodową – w zawodowe powołanie określane jako głębokie utożsamienie się z pełnioną rolą<sup>31</sup>.

Do zmiennych organizacyjnych determinujących troskę pracowników o własny rozwój należą:

- filozofia organizacji zakładająca prowadzenie specyficznej polityki, która jest nastawiona na rozwój jednostki,
- rodzaj i wielkość zasobów przeznaczonych na rozwój pracowników, szczególnie na szkolenia (np. środki i materiały wykorzystywane w trakcie szkolenia),
- relacje interpersonalne między współpracownikami i przełożonymi, w których kładzie się szczególny nacisk na orientację rozwojową i dostarczanie rzeczowego i emocjonalnego wsparcia<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> R. Wolniak, *Quality Improvement in Hospital Using the QFD Method*, w: *Costs, Organization and Management of Hospitals*, red. J. Stępniewski, M. Bugdol, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 204-218; R. Wolniak, *Doskonalenie jakości w szpitalu przy wykorzystaniu metody QFD*, w: *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, red. J. Stępniewski, P. Karnej, M. Kęsny, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 519-537; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Analiza jakości usług świadczonych przez wielospecjalistyczną przychodnię medyczną w Mikołowie*, w: *System ochrony zdrowia. Problemy i możliwości ich rozwiązań*, red. E. Nojszewska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 437-446; R. Wolniak, *Wykorzystanie metody QFD do zarządzania jakością w usługach medycznych*, „Problemy Jakości” 2012, nr 5, s. 25-31; R. Wolniak, *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 128-140; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Czynniki jakości usług świadczonych przez przychodnie medyczne*, „Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 17-28; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Ocena poziomu jakości usług na przykładzie przychodni medycznych*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 4, s. 27-32.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 139.

<sup>32</sup> G. Bartkowiak, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Poznań 1999, s. 23.

W odniesieniu do pracowników działalności podstawowej szpitala istnieją ściśle określone (przepisami prawnymi) procedury podnoszenia kwalifikacji. Ramowy program specjalizacji w poszczególnych dziedzinach medycyny zawiera:

- zakres wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych, które powinny być zrealizowane w ramach określonej specjalności,
- formy zdobywania wiedzy teoretycznej i nabywania umiejętności praktycznych (kursy wprowadzające, kursy szkoleniowe, samokształcenie, staże kierunkowe, szkolenie i uczestniczenie w wykonywaniu określonych zabiegów, pełnienie dyżurów lekarskich),
- okres trwania specjalizacji,
- sposób sprawdzania wiedzy teoretycznej i nabytych umiejętności,
- wykazanie się praktyczną znajomością przynajmniej jednego języka – angielskiego lub francuskiego<sup>33</sup>.

Lekarz odbywa specjalizację pod kierunkiem wybranego przez siebie lekarza spośród wyznaczonych przez kierownika jednostki organizacyjnej. Otrzymuje on tytuł specjalisty w określonej dziedzinie medycyny, po uzyskaniu potwierdzenia odbycia szkolenia specjalizacyjnego i złożeniu egzaminu państwowego w formie egzaminu praktycznego, tekstowego i ustnego w zakresie wynikającym z programu specjalizacji.

Natomiast pielęgniarki – zgodnie z ustawą o zawodzie pielęgniarki i położnej – mają prawo do doskonalenia zawodowego w różnych formach kształcenia podyplomowego oraz obowiązek stałego aktualizowania swojej wiedzy zawodowej. Mogą też uzyskać tytuł specjalisty w dziedzinie mającej zastosowanie w ochronie zdrowia po odbyciu przeszkolenia i złożeniu egzaminu państwowego. Kształcenie podyplomowe może obejmować szkolenie specjalizacyjne, kursy kwalifikacyjne, specjalistyczne i doksztalcające<sup>34</sup>.

## 4. Podsumowanie

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szkolenie jako jeden z elementów systemu kadrowego jest nakierowane na ciągłą poprawę skuteczności wykonywanej pracy przez pracowników. Z różnych badań wynika<sup>35</sup>, że pracownicy szpitala wykorzystują zdobytą na szkoleniach wiedzę w praktyce. Szkolenia dostarczają pracownikom nowej wiedzy, którą chętnie wykorzystują w codziennej pracy.

<sup>33</sup> M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie w opiece zdrowotnej. Instrumenty zarządzania zakładami opieki zdrowotnej*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2002, s. 101.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 22.

<sup>35</sup> K. Smuda, *Szkolenia skuteczną metodą rozwoju pracownika*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr hab. inż. R. Wolniaka, Katowice 2012.

Pracownicy czują się zmotywowani do stosowania nowych umiejętności i sposobów pracy w praktyce.

W odniesieniu do rozwoju pracownika ważne jest ustalenie systemu szkoleń, który odpowiadałby zarówno potrzebom pracownika, jak i organizacji w taki sposób, aby był on skuteczny oraz aby cele stawiane szkoleniom na początku zostały zrealizowane. A powinny one doskonalić konkretne umiejętności.

Aby rozpoznać konkretne potrzeby szkoleniowe, należy przeprowadzić analizę potrzeb szkoleniowych. Taka analiza powinna być poprzedzona rozmowami z bezpośrednimi przełożonymi, ponieważ ma ona za zadanie ustalenie, które ze zgłaszanych przez przełożonych problemów można rozwiązać za pomocą programu szkolenia. Po szkoleniach z kolei należy przeprowadzać ocenę ich skuteczności. Ważne jest zatem, aby dobrać odpowiednią metodę zbierania potrzeb szkoleniowych. W tym obszarze mamy do dyspozycji wiele narzędzi badawczych, które umożliwią określenie zapotrzebowania firmy na pożądane umiejętności personelu, a także oczekiwań pracowników oraz ich potrzeb.

Procesy szkoleniowe są szczególnie ważne w zakładach opieki zdrowotnej, gdyż w tym przypadku obowiązek szkolenia jest, jak napisano już w publikacji, nałożony na pracowników przez odpowiednie akty ustawowe. Powoduje to konieczność szczególnego dbania o jakość procesów szkoleniowych i konieczność badania ich przebiegu i efektywności.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
- Bartkowiak G., *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Poznań 1999.
- Bartkowiak G., *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Beech N., McKenna E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Głowacka M., Mojs E., *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Krzemień E., Wolniak R., *Problems of Incentives for Employees in the Quality Management of the Service Sector*, Quality and Quantity 2007, No. 5.
- Krzemień E., Wolniak R., *Problems of the Workers' Motivation in Quality Management of Services*, w: *Current Trends in Commodity Science*, Vol. I, University of Economics Publishing House, Poznań 2005.
- Krzemień E., Wolniak R., *Problemy motywacji pracowników w zarządzaniu jakością usług*, „Towaroznawcze Problemy Jakości” 2005, nr 3.
- Krzemień E., Wolniak R., *Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 12.
- London M., *Career Development*, Developing Human Resources, Washington 1991.
- Laguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

- Milonas S., *Zanim zapłacisz za szkolenia... Kryteria wyboru firm szkoleniowych i sposoby ich sprawdzania (1)*, „Personel i zarządzanie” 2005, nr 8.
- Niemierko B., *Cele kształcenia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Pagiela J., Wolniak R., *Nowa jakość szkoleń w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 67.
- Putz J., *Ustawiczne doskonalenie zawodowe lekarzy na przykładzie lekarzy rodzinnych*, „Zdrowie i zarządzanie”, Warszawa 2004.
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003.
- Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Smuda K., *Szkolenia skuteczną metodą rozwoju pracownika*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr hab. inż. R. Wolniaka, Katowice 2012.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie w opiece zdrowotnej. Instrumenty zarządzania zakładami opieki zdrowotnej*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2002.
- Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Wolniak R., *Motywacja w systemie zarządzania jakością usług*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2.
- Wolniak R., *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.
- Wolniak R., *Przywództwo przez jakość totalną – Total Quality Leadership*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1.
- Wolniak R., *Quality Improvement in Hospital Using the QFD Method*, w: *Costs, Organization and Management of Hospitals*, red. J. Stepniewski, M. Bugdol, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Wolniak R., *Doskonalenie jakości w szpitalu przy wykorzystaniu metody QFD*, w: *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, red. J. Stepniewski, P. Karnej, M. Kęsny, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Wolniak R., *Wykorzystanie metody QFD do zarządzania jakością w usługach medycznych*, „Problemy Jakości” 2012, nr 5.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Analiza jakości usług świadczonych przez wielospecjalistyczną przychodnię medyczną w Mikołowie*, w: *System ochrony zdrowia. Problemy i możliwości rozwiązań*, red. E. Nojszewska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Ocena poziomu jakości usług na przykładzie przychodni medycznych*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 4.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Czynniki jakości usług świadczonych przez przychodnie medyczne*, „Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 1.

## Staff Training and Development in Health Care

**Summary.** The paper is focused on issues related to staff training in the health care sector. Setting off from the classical definition of training, the article discusses the goals and organization of a training process and describes how these are specifically embodied in health care institutions. The authors point out that health workers are a special case whose regular training is actually mandated by relevant acts of law. This implies special attention to the quality of training services and entails the need to monitor and verify learning outcomes.

**Keywords:** health care, training, human resource management, service quality



## Michalina Kulesza

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, Katedra Zarządzania  
e-mail: michalina.kulesza@chorzow.wsb.pl  
tel. 605 263 475

# Myślenie sieciowe w formułowaniu strategii przedsiębiorstw

**Streszczenie.** Artykuł poświęcony jest zagadnieniu myślenia sieciowego oraz tworzenia strategii przez organizacje określane jako sieciowe lub wirtualne. Na podstawie strategii wybranych organizacji przeprowadzono badanie pozwalające określić, w jakim stopniu wśród działających w Polsce przedsiębiorstw rozpowszechnione są zasady sieciowego działania oraz filozofii myślenia sieciowego zdefiniowanej przez Petera Gomeza i Gilberta Probstę.

**Słowa kluczowe:** organizacja sieciowa, wirtualizacja, strategia, myślenie sieciowe

## 1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach wykazujących następujące zmienne warunki czasowe i przestrzenne, obejmujące tendencje do:

- internacjonalizacji,
- indywidualizacji,
- przyspieszenia,
- krótkotrwałości (niestałości),
- rosnącej burzliwości<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Majchrzak, *Przekształcenia przedsiębiorstw w świetle teorii zmian*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 20-21, za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 23-24.

Jak zauważa Józef Penc, zmiany związane z zaostrzeniem się konkurencji i brakiem stabilności warunków działania doprowadziły do sytuacji, w której ograniczanie się przez przedsiębiorstwa do doskonalenia i dywersyfikacji własnego potencjału przy jednoczesnym ignorowaniu powiązań z otoczeniem stanowi niebezpieczeństwo utraty kontroli nad własnym rozwojem<sup>2</sup>. Sposobem na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w tych okolicznościach jest nowy model organizacji, którego istotą są nowe coraz szybciej i coraz częściej zawierane alianse i związki przekraczające granice państw, przemysłów, rynków i sfer działania, prowadzące do modelu organizacji sieci łączących coraz mniejsze jednostki o kluczowych umiejętnościach. Charakterystyczny dla tych sieci jest outsourcing polegający na zlecaniu na zewnątrz czynności, które mogą być wykonane lepiej i taniej poza organizacją<sup>3</sup>.

Artykuł poświęcony jest prezentacji charakterystycznych cech organizacji sieciowych (wirtualnych<sup>4</sup>) i myślenia sieciowego jako filozofii ukierunkowującej organizacje na formułowanie strategii z uwzględnieniem wielu zależności łączących je z ich otoczeniem. Przeprowadzona analiza definicji i specyfiki organizacji sieciowych stała się podstawą badania kilku wybranych przedsiębiorstw, którego celem była ocena stopnia zgodności ich strategii i podejmowanych przez nie działań z koncepcją organizacji wirtualnej.

## 2. Pojęcie organizacji sieciowej i wirtualnej

Przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami systemu społeczno-gospodarczego łączą wzajemne oddziaływania<sup>5</sup>. Kooperacja na poziomie organizacyjnym oznacza powiązania między niezależnymi, samodzielnymi, autonomicznymi organizacjami o charakterze współpracy mającej na celu realizację określonego przedsięwzięcia poprzez łączenie wybranych zasobów i kompetencji uczestniczących w niej stron<sup>6</sup>. Podstawą współpracy między organizacjami są wzajemne relacje i powiązania między nimi mające charakter produkcyjno-handlowy lub konkurencyjny.

<sup>2</sup> J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 11.

<sup>3</sup> W.M. Grudzewski, A.K. Koźmiński, *Teoria i praktyka zarządzania jako czynnik rozwoju społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, t. 3, nr 85, za: A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 9.

<sup>4</sup> Pojęcie stosowane przez niektórych autorów zamiennie z określeniem „organizacja sieciowa”.

<sup>5</sup> M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 27.

<sup>6</sup> Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 428-429, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 28

Sieci powiązań między przedsiębiorstwami mogą mieć formę sieci społecznych kształtowanych przez nieformalne relacje interpersonalne o charakterze emocjonalnym lub sieci strategicznych, gdy łączą je więzi współdziałania między partnerami biznesowymi. **Organizacjami sieciowymi** zwykle się określać formy, w ramach których przenikają się powyższe formy współdziałania<sup>7</sup>. Pojęcie organizacji sieciowej jest niejednoznaczne i odnosi się je do nowoczesnej formy organizacji, nowej metody zarządzania lub nowej formy zorganizowania stosunków między odrębnymi podmiotami gospodarczymi<sup>8</sup>.

Håkan Håkansson i Ivan Snehota definiują organizację sieciową jako kompleksowy układ zależności o charakterze współdziałania między jej uczestnikami, podejmowanymi działaniami i dysponowanymi zasobami<sup>9</sup>.

Pojęcie **organizacji wirtualnej** zostało wprowadzone przez Williama H. Davidowa i Michaela S. Malone'a w 1992 r., a spopularyzowane w 1993 r. przez Johna A. Byrne'a. W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnorodnych definicji tego pojęcia, które prezentują dwa różne podejścia: procesowe (orientacji koordynacyjnej) oraz strukturalne.

W myśl **ujęcia procesowego** jakakolwiek zmiana w organizacji bądź jej wnętrzu powodująca spadek jej efektywności skutkuje z jej strony działaniami zmierzającymi do zmiany otoczenia lub stanu wewnętrznego<sup>10</sup>. W ramach tego podejścia niezbędnym narzędziem działania organizacji wirtualnej jest twórcze wykorzystanie technologii informacyjnych, a zwłaszcza Internetu. Niektórzy autorzy, przyjmując czynnościowe podejście do kwestii organizacji wirtualnej, postulują jako poprawniejszy termin „**organizowanie wirtualne**” ze względu na mylne skojarzenia z trwałością wywołane określeniem „organizacja”, a także dlatego, że pozwala on na określenie stopnia wirtualizacji organizacji, która w praktyce rzadko czyni zadość wszystkim przyjętym kryteriom pojęcia organizacji wirtualnej<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> S.K. Chetty, H.I.M Wilson, *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, Vol. 12, No. 1, s. 63-67; M. Granovette, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 31.

<sup>8</sup> M. Benassi, A. Greve, J. Harkola, *Looking for a Network Organization: The Case of GESTO*, „Journal of Market Focused Management” 1999, Vol. 4, No. 3, s. 205-210, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 31.

<sup>9</sup> H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 32.

<sup>10</sup> W. Saabeel, T.M. Verduijn, L. Hagdorn, K. Kumar, *A Model of Virtual Organization – A Structure and Process Perspective*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, No. 1, www.virtualorganization.net, za: M. Brzozowski, op. cit., s. 39-40.

<sup>11</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009 s. 12.

**Podejście strukturalne** z kolei skupia uwagę na elementach składowych organizacji wirtualnej, ich właściwościach i zachodzących między nimi relacjach. W tym ujęciu organizacja wirtualna stanowi formę kooperacji niezależnych podmiotów – uczestników. Poszczególne elementy tej organizacji obejmują uczestników, kluczowe kompetencje, zasoby oraz działania i powinny umożliwić jej funkcjonowanie jako jednolitego podmiotu zdolnego do osiągnięcia założonego celu w określonym czasie<sup>12</sup>.

W literaturze przedmiotu pojęcia organizacji sieciowej i wirtualnej przeplatają się ze sobą, wykazując wiele cech wspólnych. Marta Najda-Janoszka traktuje organizację wirtualną jako przykład struktury organizacji sieciowej, którego jedną z podstaw jest wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, a którego istotą jest wirtualizacja procesu organizacyjnego<sup>13</sup>. Autorka podkreśla elastyczność, brak sformalizowania i rozproszenie ośrodków władzy takiej struktury<sup>14</sup>. Jako odmianę organizacji sieciowej, organizację wirtualną traktuje również Agata Rundo<sup>15</sup>. Marcin Kłak wyróżnia kilka możliwych ujęć pojęcia organizacji wirtualnej, które może oznaczać:

- sposób organizowania wiedzy,
- organizację działającą na pograniczu rzeczywistości i świata wyobrażonego,
- organizację sieciową,
- organizację funkcjonującą w cyberprzestrzeni<sup>16</sup>.

Antoni Nowakowski traktuje organizacje wirtualne jako następców organizacji sieciowych stosujących myślenie i działanie sieciowe przy jednoczesnym wykorzystaniu technologii informatycznych<sup>17</sup>. Z kolei Maciej Brzozowski traktuje organizację sieciową jako jeden z rodzajów organizacji wirtualnej i definiuje ją jako „czasową sieć wyspecjalizowanych organizacji związaną z wykorzystaniem Internetu”<sup>18</sup>. Autor ten wyróżnia jednakże oprócz organizacji sieciowych te same grupy organizacji wirtualnych, które inni badacze uznają za rodzaje organizacji sieciowych (organizacja wewnętrzna, statyczna, dynamiczna<sup>19</sup>).

<sup>12</sup> M. Brzozowski, op. cit., s. 42.

<sup>13</sup> M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 42.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>15</sup> A. Rundo, M. Ziółkowska, *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013, s. 105.

<sup>16</sup> M. Kłak, *Organizacja wirtualna nowoczesną formą współpracy przedsiębiorstw XXI wieku*, w: *Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Formy – metody – koncepcje – trendy*, red. T. Falencikowski, J. Dworak, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2010, t. 8/2010, s. 26.

<sup>17</sup> A. Nowakowski, *Koncepcje organizacji wirtualnych*, w: *Wykorzystanie technologii informatycznych w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej*, red. A. Nowakowski, Wyd. Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2007, s. 21.

<sup>18</sup> M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 46.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 34; M. Brzozowski, op. cit., s. 46.

Uwzględniając ten sam podział oraz podobne cechy charakterystyczne wskazywane w literaturze, można uznać pojęcia organizacji sieciowej i wirtualnej za tożsame. Ten punkt widzenia prezentuje Stephen P. Robbins<sup>20</sup>.

## 2.1. Cechy organizacji sieciowych

Antoni Nowakowski, analizując definicje organizacji wirtualnych, stworzył statystykę padających w nich terminów. Najczęściej pojawiające się określenia, stanowiące jednocześnie charakterystyczne cechy tych organizacji, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy organizacji wirtualnych  
wg częstotliwości ich występowania w definicjach tego pojęcia

Element definicji	Liczba wystąpień
Sieć partnerów	13
Wspólny cel	9
Technologie informatyczne	8
Aspekt zarządzania	8
Dzielenie umiejętności	7
Wspólne zadania	6
Aspekt strukturalny	6
Integracja partnerów	5
Przewaga konkurencyjna	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Nowakowski, *Koncepcje organizacji wirtualnych*, w: *Wykorzystanie technologii informatycznych w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej*, red. A. Nowakowski, Wyd. Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2007, s. 26.

Bardziej oparte na praktycznych przykładach z zakresu działalności gospodarczej są wyniki otrzymane przez M. Brzozowskiego. Na podstawie 108 opisów przypadków organizacji wirtualnych wyłonił on następujące cechy kluczowe podawane przez ich autorów:

- współpraca niezależnych podmiotów – 92% opisów,
- wykorzystanie technologii informacyjnej – 82%,
- koncentracja na kluczowych kompetencjach – 57%,
- rozmyta tożsamość (przenikalność granic organizacyjnych) – 32%,
- zaufanie w relacjach między partnerami – 28%<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> S.P. Robbins, A. Judge, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 343.

<sup>21</sup> M. Brzozowski, op. cit., s. 54.

Uwzględniając pojawiający się na pierwszych miejscach w obu zestawieniach aspekt współpracy organizacji, za kluczową cechę organizacji wirtualnej można uznać za Amirem Hartmanem, Johnem Sifonisem i Johnem Kadorem uczestnictwo jej członków, czyli ich połączenie określające przestrzeń działania organizacji zamiast konkretnego miejsca<sup>22</sup>.

Z kolei w badaniu ankietowym polskich baz ofert dla inwestorów zagranicznych będących organizacjami wirtualnymi wskazane zostały cechy charakteryzujące poszczególne aspekty ich działania<sup>23</sup>. Cechy te przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne różnych aspektów działania organizacji wirtualnych

Aspekt działania	Charakterystyka
Wizja i misja	– nacisk na jakość, bezkonkurencyjność i rewolucyjność produktów i usług, – dotrzymywanie złożonych klientowi obietnic o jakości i marce, – innowacyjny i odpowiedzialny sposób rozwiązywania problemów i reklamacji
Struktura	– płaska, – proste linie raportowania
Ludzie	– prace oparte na projektach i zespołowym podejściu do współpracy
Miary osiągnięcia wyniku jakości	– testy, liczba reklamacji, oceny zewnętrznych agencji i rankingów
Procesy	– przejrzyste, proste, jasno komunikowane
Kultura	– promująca własną inicjatywę, – promująca odpowiedzialność już na niskich szczeblach w strukturze, – zachęty dla innowacyjności, – budowanie relacji na zasadzie komunikacji bezpośredniej
Systemy	– sprzyjające bezpośredniej komunikacji, – dopasowane do potrzeb, – zintegrowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rundo, M. Ziółkowska, *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 103.

Inne cechy określające specyfikę organizacji wirtualnych wskazują ponadto na:

- rozproszenie geograficzne,
- dynamiczni i zmieniający się uczestnicy,
- komplementarne kluczowe kompetencje uczestników organizacji,
- brak wspólnego centrum administracyjnego,

<sup>22</sup> A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 333, za: A. Nowakowski, op. cit., s. 21.

<sup>23</sup> A. Rundo, M. Ziółkowska, op. cit., s. 103.

- brak wyraźnej i stałej hierarchii (partnerskie relacje między uczestnikami),
- niski stopień formalizacji<sup>24</sup>.

### 3. Strategie przedsiębiorstw wirtualnych

Zastosowanie technologii informacyjnej w organizacjach wirtualnych pozwala na przekroczenie granic organizacyjnych przedsiębiorstw, stwarzając nowe spojrzenie na sytuację i rolę strategicznych grup interesu i partnerów: klientów, dostawców, pośredników oraz konkurencyjnych firm<sup>25</sup>. Związane z tym zmiany dotyczą w szczególności kanałów dystrybucji, kluczowych czynników sukcesu i innowacyjności. Elektroniczne kanały dystrybucji pozwalają przedsiębiorstwom na utrzymywanie bliskich stosunków z klientami w czasie rzeczywistym, co powoduje rezygnację z pośredników i eliminację ogniw łańcucha wymiany gospodarczej, które nie wpływają na wzbogacenie produktu.

Tabela 3. Nowe strategie konkurencji przedsiębiorstw wirtualnych

Nazwa strategii	Charakterystyka
Dostrajanie do ogniwa	Koncentracja na jednym lub kilku podstawowych warstwach łańcucha wartości i zlecenie na zewnątrz działań związanych z pozostałymi ogniwami i ich koordynowaniem.
Opanowywanie ogniwa	Koncentracja na jednym ogniwie łańcucha wartości, zdominowanie go przy wykorzystaniu ekonomiki skali i nadzwyczajnych umiejętności, a następnie wyrwanie go spod kontroli zintegrowanego łańcucha wartości i dalsze poziome rozszerzanie jego działań na inne gałęzie.
Tworzenie ogniwa	Rozwój zupełnie nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha wartości.
Integrowanie ogniw	Strategia pośrednia pomiędzy tradycyjnym zintegrowanym łańcuchem wartości a łańcuchem zdekonstruowanym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Cyrson, *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, z. 4, s. 163-169, za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 94.

Tradycyjne elementy przewagi konkurencyjnej, takie jak cena czy jakość produktów, zostały zastąpione przez jakość relacji przedsiębiorstwo – klient. Narzędziem konkurencji zaś stała się terminowość i sprawność działania, co przekłada się na stosowanie koncepcji *just in time* pozwalającej zmniejszyć potrzeby magazynowe i rozwinąć indywidualizację zleceń zamiast produkcji masowej.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 105.

<sup>25</sup> M. Brzozowski, op. cit., s. 93.

Dzięki zmniejszeniu kosztów tworzenia nowych rozwiązań poprzez wirtualne projektowanie skróceniu ulega czas życia produktów i wzrasta liczba pojawiających się na rynku nowych produktów<sup>26</sup>.

Wskutek tych zmian spada znaczenie klasycznych strategii konkurencji (kosztów całkowitych, zróżnicowania, koncentracji) przy jednoczesnym pojawieniu się nowych. Strategia zwiększania udziału w rynku określonego produktu ustąpiła miejsca strategii szerszej, pełniejszej obsługi klienta<sup>27</sup>.

Nowe możliwości w zakresie formułowania strategii dla organizacji wirtualnych zostały opisane w tabeli 3.

## 4. Myślenie sieciowe

Niezależnie od charakterystycznych cech organizacji sieciowych (wirtualnych) wykazujących same w sobie pewną filozofię myślenia o organizacji i jej sposobie funkcjonowania w otoczeniu w 1990 r. szwajcarscy profesoria: P. Gomez, Gilbert Probst i Hans Ulrich opracowali metodykę myślenia sieciowego, która w literaturze polskojęzycznej została opisana m.in. przez Kazimierza Zimmiewicza.

Podstawy myślenia sieciowego zostały oparte na pojęciach i ustaleniach teorii systemów. W myśl tej metodyki błędami często popełnianymi w rozwiązywaniu problemów są: prosta logika przyczynowo-skutkowa i analizowanie problemów w oderwaniu od siebie.

### 4.1. Etapy metodyki myślenia sieciowego

Metodyka myślenia sieciowego składa się z sześciu faz, w ramach których może zająć konieczność powrotu do wcześniejszych kroków.

1. Ustalanie celów i modelowanie sytuacji problemowej.
2. Analiza oddziaływań.
3. Ujęcie i interpretacja możliwości zmian sytuacji.
4. Objaśnienie możliwości kierowania zmianą.
5. Planowanie strategii i działań.
6. Wprowadzenie rozwiązania problemu w życie<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 94.

<sup>27</sup> Z. Klonowski, *Wpływ technologii informatycznych na rozwój systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002, s. 291, za: M. Brzozowski, op. cit., s. 94.

<sup>28</sup> G. Probst, P. Gomez, *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlichen führen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1989, s. 6; H. Ulrich, G. Probst, *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und*



Punktem wyjścia w modelowaniu sytuacji problemowej jest ustalenie czynników, które wymagają zmiany, przy czym zalecane jest, aby na dany czynnik spojrzeć z różnych punktów widzenia i ustalić wielkości, które na niego wpływają, a także wielkości, na które wywiera wpływ sam czynnik, a następnie scalić różne ujęcia sytuacji. Rezultatem tego działania są listy wielkości oddziałujących oraz podlegających wpływom<sup>29</sup>.

W następnym etapie modelowania należy ująć występujące między wymienionymi czynnikami powiązania (sieciowość). Wzajemne oddziaływanie między czynnikami mają określony kierunek i cechują je sprzężenia zwrotne. Powiązane ze sobą czynniki tworzą pewną całość o określonej strukturze. Analiza charakteru ich oddziaływań dotyczy:

- rodzaju oddziaływania: równokierunkowe lub przeciwnie,
- intensywności oddziaływania,
- czasu oddziaływania<sup>30</sup>.

Określając udział badanych czynników w sytuacji problemowej, autorzy dzielą je na:

- **czynniki aktywne** – bardzo silnie wpływają na inne elementy, ale same nie podlegają wpływom,
- **czynniki pasywne** – w małym stopniu oddziałują na inne, same jednak podlegają silnymi wpływom,
- **czynniki krytyczne** – silnie wpływają na inne elementy i same też podlegają silnym wpływom,
- **czynniki leniwe** – słabo oddziałują na inne elementy i podlegają słabym wpływom<sup>31</sup>.

Wszystkie wymienione czynniki można przedstawić na tzw. **mapie intensywności**.

W tej fazie sytuacja problemowa ujmowana jest dynamicznie. Szacowanie czasu oddziaływań między czynnikami daje decydentowi orientację, z jakim wyprzedzeniem trzeba podjąć określone działania, pozwala na „przyspieszanie” lub „opóźnianie” oddziaływania czynnika i wybranie najodpowiedniejszego momentu do interwencji<sup>32</sup>.

Celem fazy ujęcia i interpretacji możliwości zmian jest budowa scenariuszy: optymistycznego, pesymistycznego i najbardziej prawdopodobnego. Elementy i stosunki w sieci, na które decydent nie ma wpływu, określane są jako warunki

---

*Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Paul Haupt Verlag, Bern – Stuttgart 1990, s. 114, za: K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 109.

<sup>29</sup> K. Zimmewicz, op. cit., s. 111-112.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 117.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 122.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 123.

brzegowe. Pod względem możliwości kierowania zmianą w modelu kierowania można wyróżnić:

– czynniki kierowalne – elementy i stosunki, które osoba podejmująca decyzje może bezpośrednio zmieniać, ponieważ znajdują się one w zasięgu jej bezpośredniego oddziaływania,

– czynniki niekierowalne – elementy i stosunki, na które decydent nie ma wpływu lub wpływ ten jest niewielki,

– indykatory (wskaźniki zmian w systemie) lub wskaźniki wczesnego ostrzegania sygnalizujące istotne zmiany zachodzące w sytuacji problemowej, umożliwiając podjęcie działań zapobiegawczych przed wystąpieniem niepożądanego zjawiska,

– sprzężenie zwrotne, które pomaga decydentowi w wyborze strategii działania ze względu na wzrost lub spadek wskaźników,

– sprzężenie wyprzedzające (przedsprzężenie), które odpowiada na pytanie, czy można akceptować rozwój będący poza zasięgiem oddziaływania osoby podejmującej decyzje i jakie należy podjąć działania prewencyjne<sup>33</sup>.

Planowanie strategii i działań rozpoczyna się od zestawienia czynników podzielonych w fazie trzeciej na aktywne, pasywne, leniwe i krytyczne, na kierowalne i niekierowalne.

Autorzy metodyki zalecają, aby na tym etapie uwzględnić następujące prawidłowości:

– jeżeli czynnik oddziałujący jest jednocześnie aktywny i kierowalny, to oddziaływanie nim spowoduje wysoką skuteczność działania,

– jeżeli czynnik oddziałujący jest jednocześnie krytyczny i kierowalny, to jego uruchomienie wywoła reakcję łańcuchową w całym systemie,

– jeżeli czynnik oddziałujący jest jednocześnie pasywny lub leniwy i kierowalny, to użycie tego czynnika nie wywoła żadnych skutków albo spowoduje wybuch<sup>34</sup>.

P. Gomez i G. Probst proponują, aby przy rozwiązywaniu problemów posługiwać się następującymi regułami oceny działań kierowniczych:

– dostosować działania do złożoności sytuacji problemowej,

– skierować działania na wielkości aktywne i krytyczne,

– unikać niekontrolowanego wzrostu,

– wykorzystać dynamikę całego systemu w celu osiągnięcia efektu synergicznego za pomocą zasad jiu-jitsu, dźwigni, recyklingu i wielokrotnego wykorzystania,

<sup>33</sup> Ibidem, 128-130.

<sup>34</sup> P. Gomez, G. Probst, *Vernetztes Denken im Management. Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens*, Schweizerischen Volksbank, Bern 1987, s. 6, za: K. Zimmiewicz, op. cit., s. 133.

- szukać równowagi między stabilizacją a zmianą – gruntowne zmiany są uzasadnione tylko w sytuacjach kryzysowych czy w przełomowych momentach,
- popierać autonomię mniejszych części,
- rozwiązując każdy problem, zwiększać zdolność do uczenia się i rozwoju<sup>35</sup>.

Dalsze postępowanie powinno przebiegać w następującej kolejności:

1. Szukanie alternatywnych strategii.
2. Ocena wybranych strategii pod względem ich kosztów, czasochłonności, dopasowania do ram scenariuszy; decyzja, czy potrzebna jest strategia kryzysowa i czy strategię można łączyć.
3. Decyzja o realizacji strategii przy określonym poziomie niepewności.
4. Zmiana strategii na projekty i działania<sup>36</sup>.

Na etapie wprowadzania problemu w życie tworzony jest system informacyjny, którego zadaniem jest sprawowanie kontroli, wprowadzenie mechanizmu samosterowania i wspieranie procesów uczenia się. Według P. Gomeza i G. Probsty w tej fazie najważniejsze są:

- stworzenie mechanizmu, który niejako samoczynnie dostosowuje system do zmieniających się warunków otoczenia (zdolność do naprawy),
- zapewnienie przedsiębiorstwu potencjału, którego najcenniejszym elementem są ludzie (zdolność do rozwoju),
- włączenie do procesu rozwiązywania problemów systemów ostrzegawczych, które pozwolą na ujawnienie problemów już w fazie ich powstawania<sup>37</sup>.

## 5. Myślenie sieciowe wśród polskich przedsiębiorstw

### 5.1. Metodologia badania

Celem badania było określenie, na ile wśród działających w Polsce przedsiębiorstw powszechne są przesłanki myślenia sieciowego i sposobu działania charakterystycznego dla organizacji sieciowych lub wirtualnych.

Podstawowym założeniem przeprowadzonej analizy było spostrzeżenie M. Brzozowskiego, który zauważył, że w praktyce swojej działalności organizacje

---

<sup>35</sup> P. Gomez, G. Probst, *Vernetztes Denken. Unternehmen...*, op. cit., s. 30-31; P. Gomez, G. Probst, *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken. Unternehmerisch handeln. Persönlich überzeugen*, Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien 1995, s. 171-173, za: K. Zimmiewicz, op. cit., s. 136-140.

<sup>36</sup> P. Gomez, G. Probst, *Die Praxis des ganzheitlichen...*, op. cit., s. 212-213, za: K. Zimmiewicz, op. cit., s. 141.

<sup>37</sup> P. Gomez, G. Probst, *Vernetztes Denken im Management...*, op. cit., s. 32, za: K. Zimmiewicz, op. cit., s. 142.

uznane za sieciowe rzadko spełniają wszystkie przypisywane im kryteria<sup>38</sup>. Przyczyniło się to do sformułowania hipotezy, że badane przedsiębiorstwa będą wykazywać pewne cechy organizacji sieciowych, jednak sposób ich działania nie będzie odzwierciedlał wszystkich idei organizacji sieciowych lub wirtualnych zdefiniowanych w literaturze.

Ponadto uwzględniając ograniczenia finansowe i organizacyjne, jakie napotykały w swojej działalności małe i średnie przedsiębiorstwa, przyjęto, że ze względu na korzyści, takie jak możliwość wejścia na nowe rynki czy poszerzenia zakresu prowadzonej działalności, przedsiębiorstwa sektora MSP będą szczególnie zainteresowane możliwością współpracy ze swoimi dostawcami i konkurentami i będą taką współpracę nawiązywać, tworząc organizacje sieciowe.

W związku z częstym utajnianiem przez przedsiębiorstwa ich zamierzeń strategicznych oraz z powodu trudności związanych z bezpośrednim dotarciem do założonej w badaniu większej liczby podmiotów w pracy posłużono się **metodą badania wtórnego**, wykorzystując opublikowane w Internecie prospekty emisyjne, plany strategiczne, raporty oraz dostępne wiadomości prasowe. Wykorzystane w pracy publikacje pochodzą z lat 2010-2014, jednak przedstawione w nich informacje opisują kierunki zmian i sposób działania, przewidziane do wdrożenia w dłuższym okresie, można więc oczekiwać, że są one nadal aktualne.

Wybrana próba badawcza obejmowała cztery duże organizacje o rozpoznawanych markach, znane ze swojej współpracy z innymi podmiotami, takie jak:

- Jeronimo Martins Polska S.A. (właściciel sieci supermarketów Biedronka),
- Grupę Colian (dawna Jutrzenka S.A.),
- Vistula Group S.A.,
- Drogerie Polskie.

Oprócz tego badanie objęło ponad tysiąc podmiotów, których stan zatrudnienia klasyfikował je jako mikroprzedsiębiorstwa lub przedsiębiorstwa małe i średnie funkcjonujące w dziedzinach przemysłu przetwórczego, budownictwa, transportu i gospodarki magazynowej, handlu oraz w innych obszarach. Strategie i procesy inwestycyjne tych przedsiębiorstw w aktualnej sytuacji gospodarczej stanowiły podstawę wykorzystanego w badaniu wtórnym raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Przedmiotem badania były cechy charakteryzujące organizacje sieciowe i wirtualne opisujące stosunek badanych przedsiębiorstw do ich współpracowników, pracowników i innych podmiotów, ich założenia i plany dotyczące rozwoju,

---

<sup>38</sup> Za: A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009 s. 12.

stopień innowacyjności i stosowania nowoczesnych technologii informatycznych, zakres stosowania outsourcingu i ogólne zasady funkcjonowania.

## 5.2. Cechy organizacji sieciowych prezentowane przez wybrane przedsiębiorstwa w Polsce

Każda z objętych badaniem organizacji w pewnym sensie funkcjonuje w ramach sieci, jednak sposób prowadzenia przez nie działalności w zróżnicowanym stopniu odpowiada kryteriom charakteryzującym organizacje wirtualne.

W tabeli 4 na podstawie dostępnych opisów działalności badanych przedsiębiorstw przedstawiono wyróżnione w punkcie 1.1 najczęściej podawane w literaturze cechy organizacji wirtualnych i przedsiębiorstwa, których deklaracje lub sposób działalności odpowiada występowaniu tych charakterystyk.

Oprócz dość oczywistych dla działających w sieci organizacji cech, takich jak: istnienie partnerów, wspólna budowa przewagi konkurencyjnej czy rozproszenie geograficzne, niektóre z badanych organizacji posiadają lub deklarują dodatkowo

Tabela 4. Cechy organizacji sieciowej (wirtualnej) zawarte w charakterystykach działalności wybranych podmiotów

Cechy organizacji wirtualnej	Organizacje
Sieć partnerów	Jeronimo Martins Polska, Colian, Vistula Group, Drogerie Polskie
Wspólny cel	Colian, Drogerie Polskie
Wykorzystanie technologii informatycznej	Colian, Drogerie Polskie
Komplementarne kluczowe kompetencje	Vistula Group, Drogerie Polskie
Zaufanie w relacjach między partnerami	Vistula Group
Budowanie przewagi konkurencyjnej	Jeronimo Martins Polska, Colian, Drogerie Polskie
Nacisk na jakość	Jeronimo Martins Polska, Colian, Vistula Group
Innowacyjność produktów i usług	Colian
Jasna i przejrzysta struktura organizacyjna	Colian
Prostota i komunikatywność działań	Drogerie Polskie
Rozproszenie geograficzne	Jeronimo Martins, Vistula Group, Colian, Drogerie Polskie
Dynamiczni i zmieniający się uczestnicy	Vistula Group

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Kopec, *Sytuacja w handlu – W sieci, ale z własną tożsamością*, [www.drogeriepolskie.pl/czytaj/sytuacja-w-handlu-w-sieci-ale-z-wlasna-tozsamoscia.html](http://www.drogeriepolskie.pl/czytaj/sytuacja-w-handlu-w-sieci-ale-z-wlasna-tozsamoscia.html) [6.07.2016]; J. Kolański, *Ekspres do kariery*, [www.kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady\\_otwarte/2010\\_10\\_17\\_Kolanski.pdf](http://www.kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady_otwarte/2010_10_17_Kolanski.pdf) [29.06.2015]; *Właściciel sieci sklepów Biedronka w gronie największych firm Europy Środkowo-Wschodniej*, [www.biedronka.pl/pl/news,id,799,title,wlasciciel-sieci-sklepow-biedronka-w-gronie-najwiekszych-firm-europy-srodkowo-wschodniej](http://www.biedronka.pl/pl/news,id,799,title,wlasciciel-sieci-sklepow-biedronka-w-gronie-najwiekszych-firm-europy-srodkowo-wschodniej) [6.07.2015]; [www.vistulagroup.pl/informacje-o-firmie](http://www.vistulagroup.pl/informacje-o-firmie), prospekt emisyjny Vistula Group, prospekt emisyjny Jutrzenka Spółka Akcyjna [6.07.2015].

pewne specyficzne cechy organizacji wirtualnych. Wzmianki o niektórych z nich pochodzące z prospektów emisyjnych mogą być efektem reklamy, jednak samo zwrócenie uwagi na określone aspekty funkcjonowania organizacji również świadczy o jej orientacji i sposobie myślenia.

Firma Jeronimo Martins nie ujawnia swojej strategii, jednak obserwując jej działania, można dostrzec staranie o zapewnienie wysokiej jakości przy niskich cenach oferowanych produktów, na co pozwalają umowy zawarte z ponad 500 polskimi partnerami handlowymi, których produkty sprzedawane są w sklepach Biedronki pod mniej rozpoznawaną marką i dzięki temu po niższej cenie, jednak o jakości porównywalnej do oryginalnych produktów.

Strategia firmy Jutrzenka S.A., znanej obecnie jako Grupa Colian, prezentowana przez jej prezesa Jan Kolańskiego wskazuje na dalszy rozwój i przejęcia przedsiębiorstw, ale także rozwój nowych produktów, kreowanie nowych marek i rynków. W strategii firmy znalazł się także postulat centralizacji ośrodka decyzyjnego, sprzeczny z ideą wirtualnych przedsiębiorstw zakładającą brak wspólnego centrum administracyjnego i niską formalizację. Firma ta jednak, jako jedna z dwóch uwzględnionych w badaniu organizacji, planuje stosowanie najnowszych technologii, w tym wdrożenie dla wszystkich podmiotów grupy systemu informatycznego ERP. Prezes firmy postuluje tworzenie tzw. błękitnych oceanów, czyli opanowanie niewykorzystanej lub nowej przestrzeni rynkowej, w której można wykreować popyt i ustalić nowe zasady działania<sup>39</sup>. W tym przypadku w najmniejszym stopniu spełniony jest warunek niezależności współpracy oraz partnerskich relacji łączących podmioty w sieci, jednak jak zauważa Jean Brillman, kooperacja między rozproszonymi jednostkami tworzącymi jedną grupę kapitałową również może być rozumiana jako współpraca międzyorganizacyjna<sup>40</sup>.

Vistula Group w największym stopniu wśród wybranych przedsiębiorstw akcentuje swój outsourcing będący praktycznym wyrazem komplementarności kluczowych umiejętności członków sieci. Działalność produkcyjna firmy jest przenoszona do innych wyspecjalizowanych podmiotów krajowych i zagranicznych, niepowiązanych z nią kapitałowo ani organizacyjnie, w tym produkcją odzieży zajmują się podmioty krajowe, część biżuterii wytwarzają dostawcy krajowi, a część zagraniczni, wysokogatunkowe koszule i bluzki produkuje podmiot zależny, a usługi logistyczne świadczy specjalistyczna firma zewnętrzna. Charakterystyczny jest opis współpracujących z Vistula Group dostawców i producentów, których firma określa jako zaufanych lub sprawdzonych, tym

<sup>39</sup> J. Kolański, *Ekspres do kariery*, [www.kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady\\_otwarte/2010\\_10\\_17\\_Kolanski.pdf](http://www.kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady_otwarte/2010_10_17_Kolanski.pdf) [29.06.2015].

<sup>40</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 427, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 28.

samym spełniając jeden z warunków organizacji wirtualnej, w której podstawą współpracy partnerów jest wzajemne zaufanie<sup>41</sup>.

Sieć Drogerie Polskie w największym stopniu wśród badanych organizacji podkreśla znaczenie relacji partnerskich łączących jej członków. Drogerie Polskie akcentują znaczenie w swojej działalności jasnych i czytelnych zasad i możliwość wpływania przez uczestników sieci na jej strategię poprzez zgłaszanie swoich postulatów i oczekiwań. Firma ta, podobnie jak Jutrzenka S.A., akcentuje wspólny cel i znaczenie lojalności zrzeszonych w niej podmiotów oraz zgodność wizji biznesu uczestników z wizją działalności sieci. W tym przypadku jednak większa jest akceptacja niezależności zrzeszonych podmiotów dopuszczająca np. tzw. wizualizację partnerską polegającą na zastosowaniu w wystroju sklepu kombinacji elementów identyfikacyjnych typowych dla Drogerii Polskich oraz dla właściciela sklepu. Podobnie jak Vistula Group, Drogerie Polskie stosują outsourcing wybranych usług – dystrybucją zajmuje się zewnętrzna firma „Błysk”. Sieć ta wspomaga się w swojej pracy systemem informatycznym, co również pozwala zaklasyfikować ją jako organizację wirtualną<sup>42</sup>. Brak jednak informacji na temat stosowanych przez nią innowacyjnych rozwiązań i innych cech charakteryzujących te organizacje.

Przeprowadzona analiza wskazuje na wiele cech charakterystycznych dla organizacji sieciowych stosowanych przez badane przedsiębiorstwa, jednak dostępne materiały wskazują, że nie wszystkie z wybranych podmiotów spełniają wszystkie postulaty sieciowości, np. Grupa Colian dąży do podporządkowania sobie zrzeszonych jednostek, co zaprzecza idei niezależności poszczególnych podmiotów w ramach sieci. W przypadku Geronimo Martins czy Vistula Group brak informacji na temat zastosowania technologii informatycznych. Nie wszystkie ze zbadanych organizacji okazują również swoje zaufanie w stosunku do współpracowników.

### **5.2.1. Cechy organizacji sieciowych wśród małych i średnich przedsiębiorstw**

Oprócz wymienionych przedsiębiorstw w pracy dokonano, na podstawie dostępnych opracowań, analizy stosunku do współpracy sieciowej panującego wśród polskich podmiotów sektora MSP. Podstawą badania był raport opracowany w 2010 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i współfinansowany przez Unię Europejską, mający na celu rozpoznanie postaw, wiedzy i planów

<sup>41</sup> *Prospekt emisyjny Vistula Group*, [www.vistulagroup.pl/files/sites/prospekt\\_VISTULAGROUP\\_20131112\\_ZATWIERDZONY.pdf](http://www.vistulagroup.pl/files/sites/prospekt_VISTULAGROUP_20131112_ZATWIERDZONY.pdf) [30.06.2015].

<sup>42</sup> R. Kopeć, *Sytuacja w handlu. W sieci, ale z własną tożsamością*, [www.drogeriepolskie.pl/czytaj/sytuacja-w-handlu-w-sieci-ale-z-wlasna-tozsamoscia.html](http://www.drogeriepolskie.pl/czytaj/sytuacja-w-handlu-w-sieci-ale-z-wlasna-tozsamoscia.html) [6.07.2016].

przedsiębiorców sektora MSP w odniesieniu do zarządzania strategicznego w firmie z uwzględnieniem panującego w badanym okresie kryzysu.

W raporcie znalazły się informacje pozwalające określić specyfikę funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w następujących obszarach odpowiadających kryteriom przypisywanym przez literaturę organizacjom sieciowym:

- współpraca z innymi organizacjami,
- budowanie przewagi konkurencyjnej,
- innowacyjność produktów i usług,
- zespołowe podejście w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- znajomość otoczenia rynkowego.

Można by oczekiwać, że przedsiębiorstwa o niewielkich rozmiarach z uwagi na własne ograniczone możliwości będą aktywnie rozwijać sieć współpracy w celu własnego rozwoju, jednak wyniki przeprowadzonych badań zaprzeczają tej hipotezie. W rankingu najważniejszych celów stawianych sobie przez firmy z sektora MSP utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami i podwykonawcami zajęło dziewiąte miejsce wśród jedenastu rozpatrywanych opcji, a zgodnie z wnioskami poczynionymi w punkcie 1.1 jest to najważniejsza cecha organizacji wirtualnych. Znacznie wyżej notowana była innowacyjność – wprowadzanie nowych produktów zajęło czwartą pozycję, a rozwój sieci sprzedaży i ekspansja na nowe rynki znalazły się na miejscu piątym<sup>43</sup>, konkurencyjność zajmowała jednak jedno z dalszych miejsc, jeśli chodzi o cechy organizacji wirtualnej podawane w jej definicjach. Ponadto w przytoczonym zestawieniu nie ma odniesienia do jakości będącej jednym z wyznaczników organizacji wirtualnej, stąd można wywnioskować, że firmy sektora MSP dalekie są od modelu organizacji wirtualnej.

Badania wykazały, że dla przedsiębiorstw sektora MSP działania rozwojowe polegały głównie na wykorzystywaniu szans rynkowych, a nie na wzmacnianiu długookresowej konkurencyjności firmy, co wiązało się również z zaniedbaniem rozwoju technologicznego i innowacji. Niewielki odsetek firm planował wejścia na inne rynki niż krajowe<sup>44</sup>. W badanej grupie najbardziej aktywne we wprowadzaniu nowych technologii, przeprowadzaniu znaczących inwestycji czy wyjściu poza rynek lokalny były średnie firmy i przedsiębiorstwa z sektora przetwórstwa przemysłowego<sup>45</sup>. Większą chęć wprowadzania zmian i rozwoju deklarowały przedsiębiorstwa z obszarów nisko zurbanizowanych.

Przedsiębiorstwa MSP prezentują również konserwatywny stosunek do tematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród najczęściej szukanych cech

---

<sup>43</sup> W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, 2010, s. 48, [www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/doc/20100517\\_Raport\\_procesy\\_inwestycyjne.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/doc/20100517_Raport_procesy_inwestycyjne.pdf) [6.07.2015].

<sup>44</sup> Ibidem, s. 46.

<sup>45</sup> Ibidem, s. 52.



pracowników wymieniało: sumienność, pracowitość i fachowość, niżej ceniał elastyczność, kreatywność i samodzielność<sup>46</sup>, co nie sprzyja projektowym i zespołowym pracom promowanym w organizacjach wirtualnych.

Prawie co dziesiąta firma w sektorze MSP nie dostrzegała w swoim otoczeniu bezpośrednich konkurentów, a 11% nie potrafiło ustosunkować się do tego zagadnienia. Tak więc okazało się, że jedna na pięć firm nie zna otoczenia rynkowego, w którym funkcjonuje<sup>47</sup>. Wśród firm, które dostrzegają konkurencję w swojej dziedzinie, blisko trzy na cztery mikro- i małe firmy oraz ponad połowa średnich firm dostrzegały konkurentów lokalnych w swoim najbliższym otoczeniu. Prawie połowa badanych firm za główne źródło konkurencji uważała także krajowe firmy spoza swojego regionu<sup>48</sup>. Zależność między nasileniem konkurencji a powodzeniem firmy przyjmowała kierunek rosnący, co oznacza, że konkurencja dla firm z tego sektora nie jest czynnikiem osłabiającym kondycję firmy<sup>49</sup>. Być może więc wskazana byłaby współpraca między konkurentami w ramach wspólnej sieci. Wymaga to jednak przełamania przez badane przedsiębiorstwa niewiedzy w zakresie istniejącej konkurencji i dokładniejszego poznania rynku.

### 5.3. Strategie sieciowe wśród badanych przedsiębiorstw

Rozpatrując strategie charakterystyczne dla przedsiębiorstw sieciowych wymienione w punkcie 2, można zauważyć, że zarówno Vistula Group, jak i Drogerie Polskie realizują strategię określoną jako **dostrajanie do ogniwa**, koncentrując się na podstawowych działaniach w łańcuchu wartości i zlecając koordynację pozostałych z nich innym podmiotom.

Vistula Group S.A. zajmuje się projektowaniem, produkcją i sprzedażą detaliczną klasycznej odzieży męskiej, takiej jak garnitury, marynarki, spodnie, koszule oraz akcesoria, przy czym działalność produkcyjna jest stopniowo przenoszona do innych wyspecjalizowanych podmiotów krajowych i zagranicznych niepowiązanych kapitałowo i organizacyjnie z Vistula Group S.A. w celu dostosowania swojego potencjału produkcyjnego do istniejących możliwości sprzedaży. Firma natomiast zostawia sobie wybór i zakup tkanin (przede wszystkim włoskich) oraz wszelkich dodatków krawieckich, a także sporządzenie dokumentacji technicznej konkretnej odzieży i wytwarzanie części biżuterii, w tym wszystkich kolekcji autorskich. Vistula Group dynamicznie rozwija także własną sieć sprzedaży detalicznej, która obejmuje sklepy marek: Vistula, W. Kruk, Wólczanka i Deni Cler Milano.

<sup>46</sup> Ibidem, s. 74.

<sup>47</sup> Ibidem, s. 28.

<sup>48</sup> Ibidem, s. 29.

<sup>49</sup> Ibidem, s. 37.

Z kolei sieć Drogerie Polskie skupiająca sprzedawców sklepów drogerijno-chemicznych i perfumeryjnych zleca działania logistyczne współpracującej z nią firmie dystrybucyjnej. **Strategia dwóch rodzajów wizualizacji** (pełnej i partnerskiej) stosowana przez tę firmę, dopuszczająca kombinację elementów identyfikacyjnych typowych dla Drogerii Polskich oraz właściciela sklepu, wydaje się z kolei jedną z form **strategii integrowania ogniw** stanowiącej rozwiązanie pośrednie między zintegrowanym i zdekonstruowanym łańcuchem wartości.

Do **strategii tworzenia ognia**, polegającej na tworzeniu nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha wartości, zbliżona jest **strategia rozszerzania marki** stosowana przez firmę Geronimo Martins w innych krajach Europy, obejmująca wprowadzanie do oferty usług i produktów z nowej dla firmy kategorii, np. otwieranie na terenie zarządzanych przez grupę supermarketów poradni medycznych<sup>50</sup>. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu marki, wizerunku, placówek, kompetencji i ludzi i bazuje na renomie i pozytywnym nastawieniu konsumentów. Strategia ta nie jest jeszcze na razie stosowana na polskim rynku.

#### 5.4. Realizacja myślenia sieciowego przez badane przedsiębiorstwa

Ocena zastosowania w badanych przedsiębiorstwach metodyki myślenia sieciowego na podstawie zebranych materiałów jest dość trudna, ponieważ odnoszą się one do obserwacji zewnętrznych przejawów działania i nie pozwalają na przeanalizowanie, czy sposób podejmowania decyzji definiujących strategię badanych przedsiębiorstw był zgodny z wytycznymi sformułowanymi przez P. Gomeza i G. Probst. Można jednak zauważyć, że przyjęte w piątej fazie metodyki zasady dotyczące planowania strategii i działań znajdują pewne zastosowania w działalności wybranych organizacji sieciowych.

Szczególny nacisk na wykorzystanie dynamiki wszystkich powiązanych w sieć jednostek wydaje się kłaść Grupa Colian, jednak grupa ta nie popiera autonomii wchodzących w jej skład podmiotów, co z kolei jest sprzeczne z kolejną zasadą myślenia sieciowego.

Znaczenie różnorodności dostrzegają natomiast Drogerie Polskie, które zezwalają na pewną autonomię tworzących je podmiotów w zakresie zachowania logotypu i nazwy sklepu oraz dopuszczają ich wpływ na strategię całej sieci. Sieć ta kładzie również nacisk na podnoszenie profesjonalizmu pracowników i właścicieli sklepów poprzez częste szkolenia, dostrzegając znaczenie potencjału

<sup>50</sup> *Właściciel sieci sklepów Biedronka w gronie największych firm Europy Środkowo-Wschodniej*, [www.biedronka.pl/pl/news,id,799,title,wlasciciel-sieci-sklepow-biedronka-w-gronie-najwiekszych-firm-europy-srodkowo-wschodniej](http://www.biedronka.pl/pl/news,id,799,title,wlasciciel-sieci-sklepow-biedronka-w-gronie-najwiekszych-firm-europy-srodkowo-wschodniej) [6.07.2015].

pracowników, co jest zgodne z założeniami zasady jiu-jitsu, a także odzwierciedla postulowane przez metodykę dążenie do zwiększania swojej zdolności do uczenia się i rozwoju.

Rozwój deklarowały właściwie wszystkie badane przedsiębiorstwa, jednak jedną z zasad myślenia sieciowego jest powiązanie tej tendencji z uczeniem się jako podejściem do rozwiązywania problemów. Takiego stanowiska nie przyjmowała żadna z badanych firm.

Przedsiębiorstwa sektora MSP, pomimo deklarowanej chęci rozwoju, przestrzegają ten rozwój w kategoriach krótkoterminowych, co stanowi jego barierę w dłuższym okresie. Słaba świadomość otoczenia rynkowego i znaczenia więzi łączących te firmy z innymi podmiotami rynku stanowi zaprzeczenie orientacji wyrażanej przez metodykę myślenia sieciowego. Zachowawczy stosunek tych przedsiębiorstw wobec konieczności dokonywania zmian może odpowiadać zasadzie zachowania równowagi między stabilizacją a zmianą, która mówi, że dogłębne zmiany są uzasadnione jedynie w przełomowych momentach. Uwzględniając jednak trudną sytuację gospodarczą i problemy tych przedsiębiorstw, należy uznać tę ostrożność za nieuzasadnioną.

## 6. Podsumowanie

Współczesne warunki rynkowe skłaniają wiele przedsiębiorstw do współpracy i tworzenia struktur sieciowych. Cechy charakterystyczne organizacji sieciowej, przeplatające się i niekiedy utożsamiane z opisem organizacji wirtualnej wykazują jednak, że sam fakt wejścia w relacje z innymi podmiotami nie jest jeszcze jednoznaczny z klasyfikacją danej organizacji jako sieciowej.

Podstawą przeprowadzonego badania były cztery organizacje, które funkcjonując na Polskim rynku, tworzą sieci sprzedaży, a także współpracują z innymi podmiotami: dostawcami, producentami czy firmami, których wyspecjalizowane usługi powalają taniej i na wyższym poziomie realizować ich działalność. Z uwzględnionych w badaniu firm w większym stopniu zbieżność z cechami organizacji wirtualnych wykazują Vistula Group oraz Drogerie Polskie, jednak z uwagi na ograniczoną ilość informacji, które nie odnoszą się do wszystkich wyszczególnianych kryteriów, trudno je jednoznacznie określić jako organizacje sieciowe. Wśród małych i średnich firm działających w Polsce, jak wykazują badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, słaba jest świadomość istnienia konkurentów i niewielkie chęci do nawiązania współpracy z dostawcami czy podwykonawcami.

Wyniki badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w formie sieci nie realizują wszystkich cech przypisywanych organizacjom sieciowym.

Niezależnie od pojęcia organizacji sieciowych w literaturze zarządzania funkcjonuje pojęcie myślenia sieciowego jako dostępnej dla każdej organizacji filozofii zorientowanej na więzi łączące ją z otoczeniem. Wiele pojęć i zaleceń opisanych przez G. Probst, P. Gomezę i H. Ulricha, dotyczących dokładnej analizy siły, kierunku czy pasywności oddziaływania czynników na przedsiębiorstwo, nie wydaje się jednak rozpowszechnionych w praktyce działania firm. W wypowiedziach osób zarządzających czy też w dokumentach opisujących plany badanych organizacji nie znaleziono odniesień do pojawiających się w metodyce myślenia sieciowego terminów czy narzędzi, niemniej zalecenia przyjęte w filozofii myślenia sieciowego, takie jak popieranie autonomii mniejszych części czy zwiększanie zdolności rozwoju przedsiębiorstw, stanowiące element funkcjonowania firm w sieci, są przez nie realizowane w mniejszym lub większym stopniu.

## Literatura

- Benassi M., Greve A., Harkola J., *Looking for a Network Organization: The Case of GESTO*. „Journal of Market Focused Management” 1999, Vol. 4, No. 3, za: M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, za: M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Chetty S.K., Wilson H.I.M., *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, Vol. 12, No 1.
- Cyrson E., *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, z. 4, za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Gomez P., Probst G., *Vernetztes Denken in Managemenat. Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens*, Schweizerischen Volksbank, Bern 1987, za: K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3.
- Gomez P., Probst G., *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, Unternehmerisch handeln, Persönlich überzeugen*, Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien 1995, za: K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3.
- Granovette M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, za: M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Grudzewski W.M., Koźmiński A.K., *Teoria i praktyka zarządzania jako czynnik rozwoju społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, t. 3, nr 85.
- Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, za: M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2001, za: A. Nowakowski, *Koncepcje organizacji wirtualnych*, w: *Wykorzystanie technologii informatycznych w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej*, red. A. Nowakowski, Wyd. Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2007.

- Klonowski Z., *Wpływ technologii informatycznych na rozwój systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002, za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Kłak M., *Organizacja wirtualna nowoczesną formą współpracy przedsiębiorstw XXI wieku*, w: *Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Formy – metody – koncepcje – trendy*, red. T. Falencikowski, J. Dworak, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2010, t. 8.
- Kolański J., *Ekspres do kariery*, [www.kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady\\_otwarte/2010\\_10\\_17\\_Kolanski.pdf](http://www.kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady_otwarte/2010_10_17_Kolanski.pdf) [29.06.2015].
- Kopeć R., *Sytuacja w handlu. W sieci, ale z własną tożsamością*, [www.drogeriepolskie.pl/czytaj/sytuacja-w-handlu-w-sieci-ale-z-wlasna-tozsamoscia.html](http://www.drogeriepolskie.pl/czytaj/sytuacja-w-handlu-w-sieci-ale-z-wlasna-tozsamoscia.html) [6.07.2016].
- Majchrzak J., *Przeształcenia przedsiębiorstw w świetle teorii zmian*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Nowakowski A., *Koncepcje organizacji wirtualnych*, w: *Wykorzystanie technologii informatycznych w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej*, red. A. Nowakowski, Wyd. Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2007.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, 2010, [www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/doc/20100517\\_Raport\\_procesy\\_inwestycyjne.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/doc/20100517_Raport_procesy_inwestycyjne.pdf) [6.07.2015].
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Probst G., Gomez P., *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlichen führen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1989.
- Prospekt emisyjny Jutrzenka Spółka Akcyjna*, [www.ccgroupp.com.pl/images/prospekty/20080303%20JUTRZENKA%20prospekt%20emisyjny%20zatwierdzony\\_www%20FINAL.pdf](http://www.ccgroupp.com.pl/images/prospekty/20080303%20JUTRZENKA%20prospekt%20emisyjny%20zatwierdzony_www%20FINAL.pdf) [30.06.2015].
- Prospekt emisyjny Vistula Group*, [www.vistulagroup.pl/files/sites/prospekt\\_VISTULAGROUP\\_20131112\\_ZATWIERDZONY.pdf](http://www.vistulagroup.pl/files/sites/prospekt_VISTULAGROUP_20131112_ZATWIERDZONY.pdf) [30.06.2015].
- Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Rundo A., Ziółkowska M., *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Saabeel W., Verduijn T.M., Hagdorn L., Kumar K., *A Model of Virtual Organization – A Structure and Process Perspective*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, No. 1, [www.virtualorganization.net](http://www.virtualorganization.net), za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Ulrich H., Probst G., *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Paul Haupt Verlag, Bern – Stuttgart 1990, za: K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3.
- Właściciel sieci sklepów Biedronka w gronie największych firm Europy Środkowo-Wschodniej*, [www.biedronka.pl/pl/news,id,799,title,wlasciciel-sieci-sklepow-biedronka-w-gronie-najwiekszych-firm-europy-srodkowo-wschodniej](http://www.biedronka.pl/pl/news,id,799,title,wlasciciel-sieci-sklepow-biedronka-w-gronie-najwiekszych-firm-europy-srodkowo-wschodniej) [6.07.2015].
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

## **Network Thinking in Formulating Corporate Strategy**

**Summary.** The paper deals with network thinking, a methodology defined by Peter Gomez and Gilbert Probst, in the context of strategy formulation by companies that are referred to as network or virtual organizations. The author looks at the strategies of several organizations to ascertain the extent to which companies present in the Polish market have embraced network cooperation and network thinking.

**Keywords:** network organization, virtualization, strategy, network thinking

## **Bogusław Madej**

Akademia Transportu i Przedsiębiorczości  
e-mail: [bmadej@akademiap.pl](mailto:bmadej@akademiap.pl)  
tel. 695 936 501

## **Jarosław Kobryń**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: [jaroslaw.kobryn@chorzow.wsb.pl](mailto:jaroslaw.kobryn@chorzow.wsb.pl)  
tel. 608 257 964

## **Marek Ziemian**

Akademia Transportu i Przedsiębiorczości  
Oddział Małopolska  
e-mail: [marekszkolenia@interia.pl](mailto:marekszkolenia@interia.pl)  
tel. 662 710 017

# **E-learning – nowe możliwości podnoszenia kwalifikacji w transporcie**

**Streszczenie.** Celem niniejszego referatu jest analiza problematyki szkoleń na odległość (*e-learning* i *blended learning*) oraz jej implementacji w praktyce podnoszenia kwalifikacji zawodowych w transporcie drogowym. Wprowadzenie przez Unię Europejską europejskich ram kwalifikacji z naciskiem na „naukę przez całe życie” osób dorosłych powoduje, że szkolenie na odległość jest bardzo atrakcyjne dla osób pragnących podnieść swoje kwalifikacje w danym zawodzie, zmienić swoje kwalifikacje na inny zawód lub potwierdzić określonym dyplomem posiadaną wiedzę. Podstawowe zalety szkolenia na odległość wyrażają się łatwym dostępem do wiedzy, niskimi cenami szkoleń, a także oszczędnością czasu i dostosowaniem tempa szkoleń do potrzeb szkolących. Analizę przeprowadzono na przykładzie platformy szkoleniowej prowadzonej przez Akademię Transportu i Przedsiębiorczości Sp. z o.o. w Warszawie.

**Słowa kluczowe:** szkolenia, transport, *e-learning*, akademia

## **1. Wstęp**

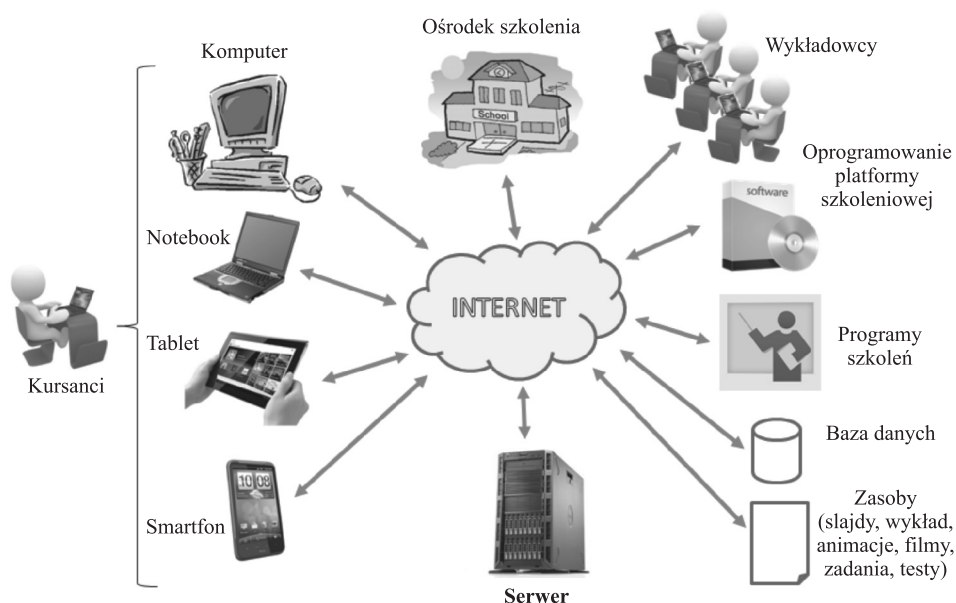
*E-learning*<sup>1</sup> jest techniką szkolenia na odległość wykorzystującą media elektroniczne (komputery, programy szkoleniowe, Internet), w której stroną przekazującą wiedzę i egzaminującą jest komputer i brak fizycznego kontaktu z nauczycielem. Przewaga *e-learningu* nad szkoleniem tradycyjnym polega na tym,

---

<sup>1</sup> *eLearnig* – nowe możliwości, [www.learning.pl/index.html](http://www.learning.pl/index.html) [24.06.2016].

że środek ciężkości w nauczaniu przeniesiony zostaje z nauczyciela na uczącego się kursanta. W tej technice nauczania to nie nauczyciel dyktuje tempo szkolenia, tylko osoba szkolona, dostosowując je do swoich możliwości i czasu. Program i materiał nauczania przygotowywany jest przez wykładowcę i udostępniany na internetowej platformie szkoleniowej, natomiast proces szkolenia odbywa się w innym czasie, niezależnym od nauczyciela. Można powiedzieć, że nauczyciel znajduje się w dystansie przestrzennym i czasowym od osoby uczącej się (schemat 1).

Schemat 1. Topologia szkolenia e-learningowego



Źródło: opracowanie własne.

Kształcenie zdalne ma na celu przede wszystkim przełamanie barier edukacyjnych, takich jak miejsce zamieszkania i sztywne pory zajęć narzucanych przez szkolenia tradycyjne.

W niniejszej pracy podjęto próbę analizy problematyki szkoleń na odległość (*e-learning* i *blended learning*) na podstawie praktycznej implementacji w praktyce podnoszenia kwalifikacji zawodowych w transporcie drogowym. Postawiono hipotezę, że szkolenie na odległość jest lepiej dostosowane do aktualnych potrzeb podnoszenia kwalifikacji zawodowych w transporcie niż kształcenie tradycyjne.



## 2. Zalety e-learningu

Tradycyjne szkolenie na sali wykładowej z udziałem wykładowcy jest nadal podstawą kształcenia. *E-learning*<sup>2</sup> jako narzędzie innowacyjne bardzo powoli zdobywa zwolenników. Posiada wiele zalet, a do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

1. **Oszczędność pieniędzy.** Szkolenie e-learningowe generuje znacznie niższe koszty niż szkolenie tradycyjne. Dla ośrodka szkolenia następuje eliminacja takich kosztów, jak wynagrodzenie trenera, koszty wynajmu sali szkoleniowej, cateringu, koszty wydruku części materiałów szkoleniowych (udostępniane są w wersji elektronicznej). Dla osoby szkolonej oszczędność polega na wyeliminowaniu kosztów dojazdu do sali szkoleniowej, kosztów zakwaterowania oraz części ceny szkolenia (z reguły jest niższa).

2. **Oszczędność czasu.** Wykładowcy oszczędzają czas, gdyż nie muszą go poświęcać na prowadzenie całego szkolenia. Są jedynie do dyspozycji osób szkolonych i odpowiadania na ich pytania za pośrednictwem wewnętrznej poczty elektronicznej (komunikatora), czatu lub forum. Z kolei każdy z kursantów szkoli się w czasie, który jest dla niego najwygodniejszy, aby nie powodować zaniechań w pracy. Kursanci nie tracą czasu na dojazdy na szkolenia. Nie muszą też odrywać się od swoich codziennych obowiązków.

3. **Dowolna liczba osób szkolonych.** Nie ma żadnych ograniczeń liczby osób, które mogą korzystać ze szkoleń przez Internet, gdyż każda z osób szkolonych jest prowadzona indywidualnie.

4. **Monitoring wyników nauczania.** W przypadku zlecenia szkoleń przez zakłady pracy przełożeni mogą monitorować postępy w nauce swoich pracowników. Możliwe jest również automatyczne sprawdzenie przyswojonych informacji przez testy weryfikujące – możliwe jest sprawdzenie stopnia przyswojonej wiedzy.

5. **Łatwość zorganizowania szkolenia.** Organizacja szkoleń tradycyjnych jest trudna ze względu na konieczność zebrania określonej grupy osób szkolonych, zapewniającej uzyskanie warunku opłacalności finansowej szkolenia. Nie ma takiego problemu w szkoleniach *e-learning*, które można prowadzić nawet dla jednej osoby.

6. **Brak dezorganizacji pracy.** Tradycyjne szkolenia wymagają wyznaczenia obligatoryjnego czasu jego trwania i oderwania osób szkolonych od pracy. W szkoleniach tradycyjnych prowadzonych w zakładach pracy uczestniczą pracownicy całych działów (np. magazynu), co dezorganizuje pracę, a często również powoduje straty. Szkolenia internetowe rozwiązują ten problem – pracownicy mogą uczestniczyć w szkoleniach w dowolnych, dogodnych dla nich i zakładu porach. Nie muszą też czynić tego wszyscy jednocześnie, gdyż każdy

---

<sup>2</sup> J. Grygiel, *E-learning – nowa forma prezentacji*, <http://kis.pwszchelm.pl/publikacje/III/Grygiel.pdf> [24.06.2016].

Tabela 1. Syntetyczne porównanie szkoleń tradycyjnych i *e-learning*

Czynnik porównawczy	Szkolenie tradycyjne	Szkolenie internetowe
Kontakt z wykładowcą i uczestnikami szkolenia	osobisty	zdalny (komunikator, czat, forum)
Przyzwyczajenia	metoda dobrze znana	obawa przed nowością
Nowoczesność	przestarzałe metody szkolenia	możliwość korzystania z najnowocześniejszych technik szkolenia (nieograniczony dostęp do przygotowanej wiedzy złożonej z prezentacji graficzno-tekstowych, zdalnego wykładu, animacji, filmów, zadań, testów sprawdzających i bazy wiedzy)
Wymagania	żadne	znajomość podstawowej obsługi komputera
Łatwość organizacji szkolenia	trudna (musi być zebrana grupa zapewniająca opłacalność ekonomiczną szkolenia)	łatwa (każda osoba jest szkolona indywidualnie)
Dyskusja	raczej ograniczona (obawa przez uczestnikami szkolenia)	swobodna (brak obawy – brak bezpośredniego kontaktu z uczestnikami szkolenia)
Wiedza	ograniczona (ograniczony czas szkolenia, dużo traconego czasu na szkoleniu)	pełna (100% czasu wykorzystanego na szkolenie)
Jednolitość przekazu wiedzy	zmienna (zależna od wykładowcy)	niezmienna (taka samym w każdym szkoleniu)
Uzupełniająca wiedza	brak	dostępna (prawo, interpretacje prawa, dokumenty, książki elektroniczne, encyklopedie, słowniki, dodatkowe prezentacje, filmy itp.)
Skuteczność nauczania	psychologicznie niska (tylko pierwsze 1,5 godziny nauka jest skuteczna, potem mózg jest znużony i nie przyjmuje nowej wiedzy)	wysoka (możliwość szkolenia w krótkich odcinkach czasu)
Sprawdzalność skuteczności szkolenia	wątpliwa, rzadko stosowana	możliwa w każdym szkoleniu (test elektroniczny)
Formy szkoleń	zawsze grupowe	indywidualne

Czynnik porównawczy	Szkolenie tradycyjne	Szkolenie internetowe
Możliwość wyboru zakresu tematycznego szkolenia	niemożliwa (cała grupa uczy się tej samej wiedzy)	możliwa (każdy uczestnik szkolenia może mieć do siebie dostosowany zakres wiedzy)
Termin szkolenia	szttywny, narzucony dla całej grupy	dostosowany do dyspozycyjności osoby szkolonej (sama decyduje kiedy i jak długo będzie się uczyć)
Szkolenie a praca	dezorganizacja pracy (każde szkolenie powoduje z zasady oderwanie od pracy)	brak dezorganizacji pracy (możliwość szkolenia w domu poza godzinami pracy)
Cena i koszty szkolenia	wysokie (koszty wykładowcy, sali szkoleniowej, zakwaterowania, wyżywienia, obsługi szkolenia, oderwania od pracy, traconego czasu itp.)	niskie (eliminacja większości kosztów umożliwia obniżenie ceny szkolenia)
Skala szkoleń	pojedyncze osoby z firmy (szkolenia drogie, a jeżeli tanie, to o niskiej jakości)	szkolenia masowe i tanie (wiele osób z firmy w indywidualnym czasie dostępu do szkolenia)
Obszar szkoleń	wąski, bardziej ogólny (odpowiadający grupie, a nie pojedynczemu człowiekowi)	indywidualny tok szkoleń (ze względu na niskie koszty możliwość tworzenia i udostępniania szkoleń wg potrzeb i o dowolnym stopniu szczegółowości)
Okres szkoleń	co najmniej jednodniowe	zawsze odpłacalne o dowolnie długim czasie trwania (nawet 2-3-godzinnym dla jednej osoby szkolonej), możliwość tworzenia szkoleń o bardzo dużej specjalizacji
Aktualizacja materiału szkoleniowego	utrudniona, z reguły opóźniona	łatwość prowadzenia aktualizacji na bieżąco
Szkolenie „na zwołanie” dla pojedynczych osób lub o różnym zakresie wiedzy	niemożliwe (brak możliwości zebrania grupy), zakres wiedzy taki sam dla całej grupy szkoleniowej	możliwe w każdej sytuacji dla każdej pojedynczej osoby (w dowolnym miejscu, w dowolnym czasie, przez dowolny czas, na dowolny temat i tanio – indywidualny tok szkolenia), możliwość dla każdej osoby szkolonej składania modułów wiedzy jak klocków lego
Aktualizacja własnej wiedzy	ograniczona (ze względu na wysokie koszty)	możliwa (ze względu na niskie koszty i łatwy dostęp do szkoleń)

Źródło: opracowanie własne.

z nich w procesie szkolenia prowadzony jest indywidualnie w najkorzystniejszym dla niego tempie i czasie.

7. **Stale doskonalenie programu szkoleniowego.** Każdy program szkoleniowy może być na bieżąco modyfikowany zgodnie z wymaganiami stawianymi przez rynek, z potrzebami i życzeniami zakładów zlecających szkolenia oraz uwagami samych osób szkolonych. W ten sposób każde kolejne szkolenie może być coraz lepsze i bardziej efektywne.

8. **Elastyczność procesu szkoleniowego.** Każde szkolenie może być szybko dostosowane do potrzeb zleceniodawcy lub osoby szkolonej w kwestii doboru zakresu wiedzy oraz jej szczegółowości.

9. **Jednolity przekaz.** W tradycyjnym szkoleniu sposób realizowania programu i efekt końcowy jest zależny od tego, jaki trener je prowadzi. Wynika to z jego zasobu wiedzy, doświadczenia pedagogicznego, sposobu wyrażania się i przekazywania wiedzy, cech psychofizycznych, zmęczenia i wielu podobnych czynników. Najczęściej dwa szkolenia prowadzone przez tego samego wykładowcę również nie są identyczne. Natomiast szkolenia *e-learning* eliminują te ograniczenia. Każda osoba szkolona, w sposób niezależny od czasu realizacji szkolenia, ma prezentowaną wiedzę o takim samym zakresie i w taki sam sposób. Usuwane są bariery związane z niedoskonałością ludzką trenerów szkoleń.

10. **Nowoczesny sposób nauczania.** Pracownicy firmy doskonalą swoją wiedzę przy wykorzystaniu najnowocześniejszych narzędzi teleinformatycznych. Występuje nieograniczony dostęp do wiedzy. Osoba szkolona zawsze w dowolnym miejscu i w dogodnym dla siebie czasie może realizować szkolenie.

Syntetyczne porównanie szkoleń tradycyjnych i *e-learning* podano w tabeli 1.

Często w praktyce szkoleniowej łączy się szkolenia tradycyjne z internetowymi tworząc szkolenia mieszane, zwane **blended learningiem**. W tym typie szkolenia większość wiedzy uzyskuje się i przyswaja za pomocą e-learningu przez Internet, a sporadyczne jest weryfikowana i wyjaśniana przez trenera. W takim przypadku trener bardziej pełni funkcje weryfikatora, kontrolera i doradcy niż wykładowcy. W szkoleniu na odległość *blended learning* występuje zawsze, gdy szkolenie składa się z części teoretycznej i części praktycznej. Wówczas pierwsza część szkolenia może być realizowana na odległość (za pomocą e-learningu), ale druga już musi być prowadzona metodą tradycyjną.

### 3. Szkolenia na odległość a Polskie Ramy Kwalifikacji

W kwietniu 2008 r. weszły w życie Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE (z 23 kwietnia 2008 r.) w sprawie ustalenia Europejskich Ram Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, których zadaniem jest:

1. Ujednolicenie w Unii Europejskiej oceny kwalifikacji obywateli, aby stały się one bardziej czytelne i łatwiejsze do zrozumienia w różnych państwach i systemach w Europie.

2. Ułatwienie obywatelom uczenia się przez całe życie, jako konieczności wynikającej z postępu technicznego i technologicznego oraz konkurencji na rynku pracy.

3. Uznawanie kwalifikacji nabytych w jednym kraju przez pozostałe kraje Unii Europejskiej.

Obecnie odchodzi się od kształcenia nastawionego tylko i wyłącznie na uzyskanie dyplomu lub świadectwa, a idzie się w stronę definiowania kwalifikacji w odniesieniu do wiedzy, umiejętności i kompetencji niezbędnych dla wykonywania określonych zadań zawodowych. Zgodnie z nowym podejściem nie jest ważne, kto szkoli, natomiast ważne jest, aby szkolił w zakresie wiedzy i na poziomie niezbędnym do prawidłowego i samodzielnego wykonywania zadań w danym zawodzie. Odchodzi się więc od szkolenia formalnego reprezentowanego przez jednostki oświatowe, a ciężar szkoleń przenosi się na szkolenie pozaformalne i nieformalne, co oznacza pójsie w kierunku edukacji ustawicznej osób dorosłych do końca życia i pozaszkolnych form kształcenia.

Zdefiniowano następujące rodzaje edukacji:

1. **Edukację formalną** – to kształcenie, szkolenie i uczenie się w ramach realizowanych przez szkoły, uczelnie i inne podmioty programów, które prowadzą do uzyskania kwalifikacji.

2. **Edukację pozaformalną** – to kształcenie, szkolenie i uczenie się, które nie prowadzi wprost do uzyskania kwalifikacji w ramach programów organizowanych przez różne podmioty (np. pracodawców, organizacje obywatelskie, ale także uczelnie, szkoły i osoby indywidualne).

3. **Edukację nieformalną** – to szkolenia, które odnoszą się do procesu niesformalizowanego, zamierzonego (samodzielne uczenie się) lub niezamierzonego (mimowolnego), zachodzącego przez całe życie.

W Polsce, na wzór zaleceń unijnych, również wprowadzono Krajowe Ramy Kwalifikacji, w obrębie których definiuje się:

1. Wykaz zawodów i standardów kwalifikacji zawodowych dla każdego zawodu.

2. Modułowe programy szkolenia zawodowego dla tych zawodów i kwalifikacji.

Standard kwalifikacji zawodowych jest rodzajem normy opisującej kwalifikacje pracownicze, konieczne do wykonywania typowych zadań zawodowych, zgodnie z wymaganiami podstawowych stanowisk pracy w zawodzie.

Standardy kwalifikacji mają ogromne znaczenie dla poprawy kształcenia zawodowego, gdyż:

1. Pozwalają zapewnić jakość kształcenia i powiązać je z rynkiem pracy (tworzyć tematy i sposoby kształcenia oczekiwane przez rynek pracy).

2. Tworzą standardy kształcenia, a w konsekwencji programy nauczania oraz standardy egzaminacyjne.

3. Ustalają jednakowy poziom kształcenia i nabywania umiejętności.

4. Umożliwiają porównywanie i uznawanie kwalifikacji zdobytych różnymi drogami (w szkole, na kursie, poprzez doświadczenie, samokształcenie itp.).

5. Zapewniają przejrzystość kwalifikacji, co ułatwia zatrudnienie, a pracodawcom daje pewność, że osoba posiadająca potwierdzenie kwalifikacji w danym zawodzie umie i potrafi wykonywać to, co powinna w tym zawodzie.

Praktycznie podnoszenie, potwierdzanie lub zmiana kwalifikacji osób dorosłych jest realizowana w ramach kursów pozaszkolnych i poprzez samokształcenie, a tu wykorzystywanie nauczania na odległość staje się nieodzowne i coraz bardziej popularne.

#### 4. Potrzeba podnoszenia kwalifikacji w transporcie w ramach szkoleń na odległość

Transport drogowy jest specyficzną działalnością gospodarczą<sup>3</sup>, w której prowadzenie szkoleń metodą tradycyjną napotyka wiele trudności. Spowodowane jest to następującymi przyczynami:

1. **Interdyscyplinarność wymaganej wiedzy.** Przedsiębiorstwa transportu drogowego realizują usługi poza swoimi siedzibami, praktycznie na terenie całego kraju, a w przewozach międzynarodowych na obszarze całej Europy. Wiedza, jaką muszą posiadać pracownicy transportu, znacznie wykracza poza zakres wiedzy czysto transportowej<sup>4</sup>. Przykładowo przewoźnik, osoby zarządzające transportem i kierowcy muszą znać wiedzę transportową z zakresu:

– przepisów transportowych ogólnych krajowych, unijnych i międzynarodowych (dotyczących zasad rejestracji firmy, dostępu do zawodu przewoźnika, osób zarządzających transportem i kierowców, licencji, zezwoleń i zaświadczeń transportowych, zasad kontroli transportowych, zasad załadunku pojazdów i mocowania na nich ładunków, norm czasu pracy kierowców, ich ewidencjonowania

<sup>3</sup> J. Kobryń, *Kierunki rozwoju transportu w Polsce*, w: *Polityka gospodarcza i społeczna wobec wyzwań współczesności*, red. M. Czapka, B. Klimas, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom 2011, s. 224-231.

<sup>4</sup> J. Kobryń, *Analysis of Possibilities to Reduce Currency Risk in International Road Transport*, II Workshop Młodych Wiedecko-Wyżumnych Pracovniku VSB-TUO, 15.05.2013, Vysoka Skola Banska, Technicka univercita Ostrava, s. 53-58.

i rozliczania, tachografów, umów przewozowych, odpowiedzialności za ładunek, reklamacji i roszczeń w transporcie),

– przepisów transportowych w przewozach specjalistycznych (dotyczących towarów niebezpiecznych, artykułów żywnościowych szybko psujących się, odpadów, nienormatywnych, zwierząt żywych, w cysternach, kontenerowych, kombinowanych),

– przepisów technicznych (dotyczących rodzajów, budowy, parametrów eksploatacyjnych, wyposażenia i eksploatacji pojazdów, ich homologacji, certyfikacji, rejestracji i badań technicznych pojazdów),

– przepisów ruchu drogowego i zasad zachowania się na drodze oraz zasad jazdy defensywnej (bezpiecznej),

– obciążenia dróg i opłat drogowych<sup>5</sup>,

– zachowania się kierowców w sytuacjach kryzysowych (awarii, wypadku drogowego, pożaru ładunku pojazdu, napadu na drodze, zasad udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej itp.).

Muszą również znać wiedzę pozatransportową obejmującą:

– przepisy celne i graniczne<sup>6</sup>,

– nielegalną imigrację i sposoby jej przeciwdziałania,

– przepisy ubezpieczeniowe komunikacyjne i transportowe,

– przepisy fitosanitarne,

– ochronę środowiska naturalnego w transporcie i zasady eko-drivingu,

– wiedzę o predyspozycjach fizycznych i psychicznych kierowców (sprawności fizycznej, psychomotorycznej, osobowości, stanie zdrowie, zmęczeniu, stresie itp.),

– marketing i zasady budowania wizerunku firmy transportowej,

– minimalną znajomość języka obcego w zakresie niezbędnym do realizacji przewozu międzynarodowego.

2. **Częste zmiany przepisów prawa.** Przepisy prawne dotyczące transportu, które należy znać, zmieniają się bardzo często, czasami 2-3 razy w roku. To wymaga ciągłej aktualizacji wiedzy w tym zakresie.

3. **Rozproszenie pracowników.** Transport realizowany jest poza firmą macierzystą, co oznacza, że większość pracowników (w tym wszyscy kierowcy) znajduje się poza firmą i nie jest możliwe zebranie takiej grupy zawodowej w jednym miejscu i czasie celem przeprowadzenia szkolenia tradycyjnego. Poza tym takie działanie spowodowałoby duże straty dla firmy z powodu wyeliminowania pracowników z pracy na okres szkolenia.

<sup>5</sup> R. Burdzik, J. Kobryń, Ł. Makowski, *Viatoll jako nowoczesna metoda zarządzania poborem opłat drogowych*, materiały I Międzynarodowej Konferencji Naukowej Studentów i Młodych Uczonych, Wyd. Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Olsztyn 2014, s. 15-21.

<sup>6</sup> A. Sikorski, *Transport i spedycja międzynarodowa w handlu zagranicznym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2013.

Biorąc pod uwagę występujące w transporcie bariery dotyczące prowadzenia szkoleń i podnoszenia kwalifikacji zawodowych, tylko szkolenia na odległość (e-learningowe) mogą je pokonać i wyeliminować.

## **5. Wykorzystanie szkoleń na odległość na przykładzie Akademii Transportu i Przedsiębiorczości**

Akademia Transportu i Przedsiębiorczości Sp. z o.o. w Warszawie od prawie 10 lat specjalizuje się we wdrażaniu i prowadzeniu szkoleń internetowych w transporcie drogowym. Wprowadzanie tej formy szkoleń spowodowane zostało następującymi uwarunkowaniami:

- rozdrobnieniem tematycznym wiedzy szkoleniowej, co wymusza stosowanie krótkich szkoleń różnotematycznych, ale o ograniczonym zakresie wiedzy (list CMR, karnet TIR itp.),
- masowością szkoleń obligatoryjnych (szkolenia okresowe kierowców, kierowców ADR, szkolenia okresowe BHP itp.),
- zapotrzebowaniem na szkolenia dla pojedynczych osób lub niewielkich grup, dla których szkolenia tradycyjne byłyby nierentowne,
  - silną konkurencją i koniecznością obniżenia cen za szkolenia,
  - podniesieniem i utrzymaniem na stałym poziomie jakości szkoleń, udostępnieniem osobom szkolonym materiałów dodatkowych (baz wiedzy, przepisów prawa, podręczników elektronicznych itp.),
- problemami z organizacją szkoleń okresowych z powodu braku możliwości tworzenia grup szkoleniowych o liczebności gwarantującej opłacalność ekonomiczną szkoleń tradycyjnych,
- koniecznością wprowadzania szkoleń niepowodujących wyłączenia pracowników z pracy.

ATiP posiada własną internetową platformę szkoleniową (szkola.akademiapt.pl), która:

1. Umożliwia definiowanie programów i zawartości szkoleń. Szkolenia składają się z:

- slajdów pogrupowanych w modułach, przedmiotach i zajęciach, slajdy zawierają tekst, grafikę, podkład słowny, animacje i filmy,
- testów szkoleniowych i egzaminacyjnych (kilkanaście rodzajów testów) – testy ćwiczebne po rozwiązaniu są automatycznie sprawdzane i udostępniane osobie szkolonej ze wskazaniem błędów, natomiast po rozwiązaniu testów egzaminacyjnych jest pokazywany tylko ich wynik końcowy,
- zadań problemowych (w dowolnych układach),



– baz wiedzy zawierających przepisy prawa, interpretacje prawa, dokumenty elektroniczne, materiały i opisy pomocnicze dotyczące szkoleń, wzory dokumentów, filmy itp.),

– podręczniki elektroniczne (ebooki).

2. Umożliwia zapisy na szkolenia przez Internet z jednoczesnym potwierdzeniem dla kandydata na szkolenie.

3. Udostępnia szkolenia, bazy wiedzy i podręczniki osobom szkolonym.

4. Umożliwia zarządzanie szkoleniami, zapewniając:

– ewidencję osób szkolonych,

– przypisywanie osób do określonych szkoleń,

– udostępnianie szkoleń (nadanie loginu i hasła dostępu),

– definiowanie zakresu szkoleń (wyboru przedmiotów i modułów szkoleń)

i terminów dostępu.

5. Umożliwia komunikację z osobami szkolonymi poprzez:

– aktualności – informacje udostępniane przez administratora platformy i trenerów wszystkim lub wybranym osobom szkolonym,

– komunikator – wewnętrzną pocztę elektroniczną między osobami szkolonymi i trenerami,

– czat – komunikację bezpośrednią (*on-line*) między trenerem a osobami szkolonymi,

– forum – platformę dyskusyjną na dowolne tematy związane ze szkoleniami.

6. Zapewnia współpracę z ośrodkami szkoleń współpracującymi z Akademią poprzez:

– rejestrację ośrodka na platformie,

– przypisywanie kandydatów na szkolenia,

– możliwość obserwacji stopnia zaawansowania w szkoleniu każdej osoby szkolonej.

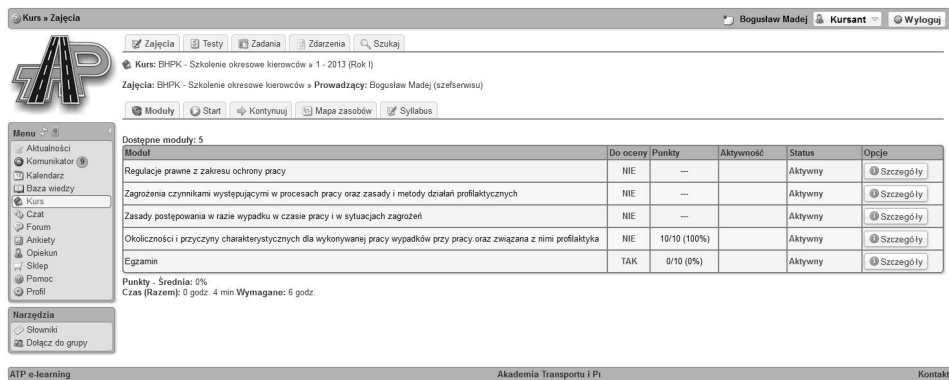
7. Zapewnia ocenę szkoleń za pomocą ankietowania przez uczestników szkoleń.

8. Zapewnia prowadzenie marketingu szkoleń (własny mailing z możliwością tworzenia ofert oraz newsletterów i ich wysyłania pocztą elektroniczną do potencjalnych klientów).

Platforma szkoleniowa umożliwia prowadzenie następujących rodzajów szkoleń:

1. **Szkolenia tradycyjne.** Prowadzone są z reguły na zlecenie zakładów pracy i na ich terenie dla określonej grupy zawodowej pracowników.

2. **Szkolenia indywidualne (*e-learning*).** Przeznaczone dla indywidualnych osób zgłaszających się na szkolenia. Osoba szkolona otrzymuje login, hasło i czas dostępu do szkolenia. Może uczyć się we własnym rytmie w ramach czasu dostępu.



Kurs » Zajęcia

Zajęcia Testy Zadania Zdarzenia Szukaj

Kurs: BHPK - Szkolenie okresowe kierowców » 1 - 2013 (Rok I)

Zajęcia: BHPK - Szkolenie okresowe kierowców » Prowadzący: Bogusław Madej (szefserwisu)

Moduły Start Kontynuuj Mapa zasobów Syllabus

Dostępne moduły: 5

Moduł	Do oceny	Punkty	Aktywność	Status	Opcje
Regulacje prawne z zakresu ochrony pracy	NIE	---	---	Aktywny	Szczegóły
Zagrożenia czynnikami występującymi w procesach pracy oraz zasady i metody działań profilaktycznych	NIE	---	---	Aktywny	Szczegóły
Zasady postępowania w razie wypadku w czasie pracy i w sytuacjach zagrożeń	NIE	---	---	Aktywny	Szczegóły
Okoliczności i przyczyny charakterystycznych dla wykonywanej pracy wypadków przy pracy oraz związana z nimi profilaktyka	NIE	10/10 (100%)	---	Aktywny	Szczegóły
Egzamin	TAK	0/10 (0%)	---	Aktywny	Szczegóły

Punkty : Średnia: 0%  
Czas (Razem): 0 godz. 4 min.Wymagane: 6 godz.

ATP e-learning Akademia Transportu i Pi Kontakt

Rysunek 1. Ekran z wyświetlanymi modułami szkolenia

Źródło: opracowanie własne.



Kurs

Zajęcia Testy Zadania Zdarzenia Szukaj

Kurs: BHPK - Szkolenie okresowe kierowców » 1 - 2013 (Rok I)

Zajęcia: BHPK - Szkolenie okresowe kierowców » Prowadzący: Bogusław Madej (szefserwisu)

Moduły Start Kontynuuj Mapa zasobów Syllabus

Zagrożenia czynnikami występującymi w procesach pracy oraz zasady i metody działań profilaktycznych

BHP\_21\_Zagrożenia w pracy kierowcy (slajdów 80, czas 53:39)

3/25

Omówienie zagrożeń na stanowisku pracy kierowcy.

**Zagrożenia występujące w procesie pracy**  
**Zagrożenia w pracy kierowcy**

**Zagrożenia w pracy kierowcy**

**Substancje szkodliwe**

**Pojazd**

Spaliny samochodowe zawierają 4 grupy substancji szkodliwych:

- Tlenek węgla (CO)**  
Popularnie nazywany czadem. Jest śmiertelną trucizną dla człowieka, gdyż łączy się z hemoglobiną w krwi blokując przepływ tlenu i następuje śmierć przez uduszenie. Już w niewielkich ilościach powoduje problemy oddechowe, sercowe, bóle i zawroty głowy.
- Tlenki azotu (NOx)**  
Podrażniają drogi oddechowe i osłabiają system odpornościowy człowieka.
- Węglowodory (HC)**  
Najbardziej groźne, bo rakotwórcze, są węglowodory o budowie wielopierścieniowej.
- Cząstki stałe (PT)**  
Są mniej szkodliwe dla ludzi, natomiast bardzo szkodliwe dla roślin.

Wydawca: Akademia Transportu i Pi Proszę o adres: ul. Jagiellońska 71/61, 03-215 Warszawa, tel. (0-22) 619 21 51, e-mail: akademia@akademiapi.pl, www.akademiapi.pl © Wszelkie prawa zastrzeżone

15 / 80 09:55 / 53:39

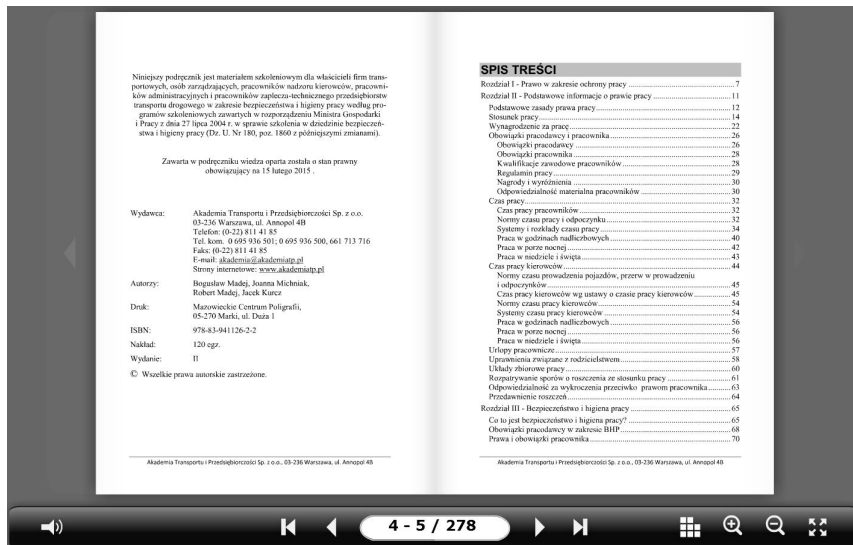
Zagrożenia czynnikami występującymi w procesach pracy oraz zasady i metody działań profilaktycznych

BHP\_21\_Zagrożenia w pracy kierowcy (slajdów 80, czas 53:39)

3/25

Rysunek 2. Przykładowy slajd ze szkolenia

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Przykład elektronicznego podręcznika do szkolenia opracowanego na podstawie rzeczywistej publikacji

Źródło: opracowanie własne.

Kurs » Testy

Bogusław Mądry Administrator Wylóguj

Do końca: 08:55

Kurs: BHPK - Szkolenie okresowe kierowców » 1 - 2013 (Rok I)

Test (Szczegóły)

Nazwa: BHP\_Kierowcy (TAK/NIE) - Ćwiczenia

Opis: Baza pytań do szkolenia kierowców w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Typ testu: Test jednokrotnego wyboru - losowy

Zakończenie: 2016-12-31 19:26

Pytania

1) Poszkodowanych z urazem kręgosłupa można przemieścić doraźnie, prowizorycznym transportem zawieszonym, jeżeli tylko są przytomni.  
NIE, gdyż osoby z urazami kręgosłupa nie wolno przemieszczać, aż do czasu przyjazdu lekarza lub ratowników medycznych.

Nie wiem  
 TAK  
 NIE

2) Do zmycia z ciała człowieka wylanego oleju napędowego wystarczającą jest woda z mydłem.



Nie wiem  
 TAK  
 NIE

3) Wymagane prawo jazdy i szkolenie zawodowego kierowcy jest jednym z elementów profilaktyki przeciwdziałającej wypadkom drogowym.

Nie wiem  
 TAK  
 NIE

4) Rażąco niedbalstwo polega na tym, że działania poszkodowanego naruszają przepisy o ochronie zdrowia i życia, chociaż mógł i powinien on przewidzieć grożące niebezpieczeństwo.

Nie wiem  
 NIE  
 TAK

Rysunek 4. Jeden z rodzajów testów (w tym przypadku jest to test z dwoma odpowiedziami „tak” lub „nie”)

Źródło: opracowanie własne.

3. **Szkolenia mieszane (*blended learning*)** tradycyjno-internetowe. Część szkolenia prowadzona jest w formie tradycyjnej (na sali z udziałem trenerów, a pozostała część szkolenia w formie internetowej (*e-learning*)).

4. **Szkolenia grupowo-indywidualne.** Taką metodę szkolenia preferujemy dla grup złożonych z członków kadry kierowniczej i pracowników umysłowych, czyli osób, które na co dzień posługują się komputerem. W ramach zgłoszonej przez firmę grupy osób do przeszkolenia każdy członek grupy otrzymuje własny kod użytkownika i własne hasło dostępu i szkoli się w taki sam sposób, jak w szkoleniu indywidualnym (*e-learning*). Członkowie grupy mają możliwość komunikowania się za pośrednictwem platformy szkoleniowej z wykładawcą i między sobą.

5. **Szkolenia wielogrupowe.** Jest to metoda szkolenia za pomocą Internetu dla grupy znajdującej się na sali szkoleniowej. Taką metodę szkolenia preferujemy dla grup pracowniczych słabo posługujących się komputerem oraz grup pracowniczych, których zebranie w całości w jednym czasie i w jednym miejscu nie jest możliwe. W ramach tej metody szkolenia firma otrzymuje na określony czas jeden kod i jedno hasło dostępu. Wyznaczona przez kierownictwo firmy osoba korzysta z podłączonego do Internetu komputera zlokalizowanego na sali szkoleniowej (np. w świetlicy) oraz rzutnika multimedialnego i dwóch głośników do komputera. Obraz programu szkoleniowego wywołany na ekran komputera jest jednocześnie wyświetlany z rzutnika na ekran (ścianę), a z głośników emitowany jest wykład lektora-wykładowcy. Osoba obsługująca komputer zbiera na sali dowolne liczebnie grupy szkoleniowe (np. kierowców), uruchamia im szkolenie, a uczestnicy oglądają prezentowany multimedialny materiał szkoleniowy i słuchają zdalnego lektora. W ramach dostępu do platformy szkoleniowej szkolonych może być wiele grup pracowników. Każda z tych grup może być szkolona wieloetapowo, co znacznie ułatwia organizację i odbycie szkolenia. Oznacza to, że dana grupa niekoniecznie całe szkolenie musi zaliczyć na jednym posiedzeniu – zamiast jednorazowego szkolenia przez np. osiem godzin można zastosować cztery szkolenia cząstkowe po dwie godziny, a każde z nich może być odbyte w innym dniu. Cząstkowe szkolenia można stosować po skończonym dniu pracy, a więc bez uszczerbku dla firmy.

## 6. Podsumowanie

W niniejszej pracy podjęto próbę analizy problematyki szkoleń na odległość (*e-learning* i *blended learning*) na podstawie praktycznej implementacji w praktyce podnoszenia kwalifikacji zawodowych w transporcie drogowym. Tego rodzaju innowacje – szkolenia na odległość w transporcie drogowym – będą się rozwijać oraz będą częściej i szerzej wykorzystywane. Są jedynym rozwiązaniem mogącym

dać dostęp do aktualnej, najnowszej wiedzy w nauczaniu indywidualnym. Nauka przez całe życie, lansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskich Norm Kwalifikacji w podnoszeniu kwalifikacji osób dorosłych, przesuwana jest ze szkół na szkolenia kursowe i przede wszystkim szkolenia nieformalne (samokształcenie). Zakres różnorodnej wiedzy, którą należy opanować, składa się teraz z autonomicznych, niezależnych tematów o konkretnym, ale ograniczonym zakresie wiedzy wymagającej zaledwie kilkugodzinnej nauki do jej opanowania. Dlatego niezbędna staje się indywidualizacja szkoleń, a to możliwe jest tylko w szkoleniach internetowych. Ponieważ różnorodnych tematów szkoleniowych jest znaczna liczba, oznacza to częsty udział w szkoleniach – z założenia muszą one być tanie, aby były dostępne.

Akademia w swojej 10-letniej praktyce szkoleń na odległość potwierdza znaczny rozwój i atrakcyjność szkoleń internetowych. W początkowym okresie zakłady pracy i pracownicy nie wierzyli w tego typu szkolenia, ale wynikało to z faktu, że nie mieli żadnego wyobrażenia, na czym te szkolenia polegają. Dzisiaj sytuacja odwróciła się – jest co najmniej tyle samo chętnych na szkolenia internetowe, co na tradycyjne. Również szkolenia na odległość są coraz popularniejsze wśród pracowników na stanowiskach zawodowych. Przykładem mogą być kierowcy, w których szkoleniu dość szeroko wykorzystywana jest w ATiP platforma szkoleniowa. Jedyną grupą unikającą szkolenia przez Internet są ludzie starsi (55-60 lat), którzy nigdy nie mieli do czynienia z komputerem, ale to zjawisko jest uzasadnione. Zauważono, że osoby szkolone szybko przekonują się do szkoleń internetowych, jeżeli zaczną szkolenia od szkoleń mieszanych (*blended learning*).

Powyższym potwierdzono stawianą na początku hipotezę, że szkolenie na odległość jest lepiej dostosowane do aktualnych potrzeb podnoszenia kwalifikacji zawodowych w transporcie niż kształcenie tradycyjne.

## Literatura

- Burdzik R., Kobryń J., Makowski Ł., *Viatoll jako nowoczesna metoda zarządzania poborem opłat drogowych*, materiały I Międzynarodowej Konferencji Naukowej Studentów i Młodych Uczonych, Wyd. Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Olsztyn 2014.
- Grygiel J., *E-learning – nowa forma prezentacji*, <http://kis.pwszchelm.pl/publikacje/III/Grygiel.pdf> [24.06.2016].
- eLearnig – nowe możliwości*, [www.learning.pl/index.html](http://www.learning.pl/index.html) [24.06.2016].
- Kobryń J., *Analysis of Possibilities to Reduce Currency Risk in International Road Transport*, II Workshop Młodych Vedecko-Vyzkumnych Pracovniku VSB-TUO, 15.05.2013, Vysoka Skola Banska, Technicka univercita Ostrava.
- Kobryń J., *Kierunki rozwoju transportu w Polsce*, w: *Polityka gospodarcza i społeczna wobec wyzwań współczesności*, red. M. Czapka, B. Klimas, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom 2011.

*Kompendium wiedzy o sieciach*, „Networld”, marzec 2003, nr 5.

*Przewozy drogowe osób i rzeczy. Podręcznik kierowcy zawodowego*, Akademia Transportu i Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Sikorski A., *Transport i spedycja międzynarodowa w handlu zagranicznym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2013.

Szczepanik T., *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

## **E-learning – New Opportunities for Skills Development in the Transport Sector**

**Summary.** The paper addresses the theme of distant learning/training (e-learning, blended learning) and its specific implementation to support skills development in road transport. The European Qualifications Framework introduced by the European Union, with its emphasis on “lifelong learning”, has increased the appeal of distant learning to adults who need to re-train, build up the prerequisite skills for a profession, or have their knowledge attested by the award of a certificate or diploma. The key advantages of distant learning include convenient access, affordability, time savings, and flexibility – ease with which to adjust the pace of learning to the individual needs of every trainee. The practical application of e-learning is illustrated with the example of a training platform operated by the Academy of Transport and Enterprise Ltd. in Warsaw, Poland.

**Keywords:** training, transport, e-learning, academy

## **Bogumiła Smolorz**

Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących nr 1  
im. Wojciecha Korfańtego w Chorzowie  
e-mail: b.smolorz1@poczta.onet.pl  
tel. 322 410 216

# **Kierunek polskiej polityki paliwowo-energetycznej w warunkach zrównoważonego rozwoju**

**Streszczenie.** W artykule zwrócono uwagę na konieczność zastosowania strategii dywersyfikacji w obszarze pozyskiwania energii elektrycznej w Polsce i na świecie. Energię tę można produkować, wykorzystując tradycyjne surowce energetyczne (węgiel, gaz, ropę), jak i zasoby odnawialne (wiatr, słońce, wodę). Z punktu widzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju ważne jest racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi. Dlatego państwo polskie, zobowiązane przeciw do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju, powinno poprzez pozostające w jego dyspozycji instrumenty (prawne, ekonomiczne i informacyjno-edukacyjne) zapobiegać rabunkowej eksploatacji zasobów naturalnych, aby jak najdłużej zaspokajały potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń, oraz chronić środowisko naturalne przed zanieczyszczeniem. Rolą przedsiębiorców działających w sektorze paliwowo-energetycznym powinno natomiast stać się umiejętne wykorzystanie instrumentów pozwalających na wdrażanie innowacyjnych i proekologicznych przedsięwzięć w przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** polityka paliwowo-energetyczna, odnawialne źródła energii, tradycyjne surowce energetyczne, zrównoważony rozwój

## **1. Wprowadzenie**

Działania gospodarcze prowadzone na świecie w negatywny sposób wpływają na środowisko przyrodnicze, dlatego powinno być to czynione zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, która zakłada racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi i ochronę wszystkich komponentów środowiska

przyrodniczego<sup>1</sup>. Realizacja działań gospodarczych z uwzględnieniem wymogów ekologicznych konieczna jest w naszym kraju we wszystkich sektorach gospodarczych, ale w szczególności powinna dotyczyć sektora paliwowo-energetycznego. Sektor ten ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania całej polskiej gospodarki, ale też jak żaden inny w negatywny sposób oddziałuje na wszystkie komponenty środowiska przyrodniczego.

Z przedstawionego problemu gospodarczego wynika podstawowy cel artykułu związany z zaproponowaniem w polskim sektorze paliwowo-energetycznym takiego procesu restrukturyzacji, który będzie uwzględniał koncepcję zrównoważonego rozwoju kraju, ale i miał na uwadze podpisane umowy międzynarodowe dotyczące polityki ekologicznej.

Dążąc do realizacji celu głównego, sformułowano następujące cele szczegółowe:

- gwarantem bezpieczeństwa energetycznego Polski jest strategia dywersyfikacji źródeł pozyskania energii elektrycznej,
- w polskim sektorze paliwowo-energetycznym ważny jest konsekwentnie prowadzony proces ekologizacji,
- dalszemu zacieśnieniu powinna ulec współpraca przedsiębiorców funkcjonujących w sektorze paliwowo-energetycznym umożliwiającą wspólne wdrażanie i finansowanie innowacyjnych rozwiązań.

Poruszana w artykule problematyka jest aktualna i niezmiernie ważna. Polska bowiem, podobnie jak i cały świat, stoi w obliczu zmian klimatycznych.

Literatura przedmiotu odnosząca się do polityki paliwowo-energetycznej jest obszerna. Niniejszy artykuł stanowi kompleksową jej syntezę.

## 2. Produkcja energii elektrycznej na świecie

Eksperti Międzynarodowej Agencji Energii szacują, że zapotrzebowanie na energię elektryczną będzie na świecie wzrastać o ok. 2-3% w skali roku<sup>2</sup>. Wzrostowi produkcji energii ma też towarzyszyć wzrost poziomu emisji gazów cieplarnianych odprowadzanych do powietrza atmosferycznego. Z kolei taka sytuacja ma spowodować wzrost temperatury o 4-6°C w 2030 r.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> W literaturze ekonomicznej taki rozwój zwany jest m.in. zrównoważonym rozwojem, trwałym rozwojem lub ekorozwojem – M. Łuszczuk, *Pomiar jakości życia w skali międzynarodowej*, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2013, s. 51-63.

<sup>2</sup> Zob. też: A. Smoliński, *Wyniki światowych badań nad wykorzystaniem biomasy do celów energetycznych na drodze zgazowania lub współgazowania z węglem*, „Wiadomości Górnicze” 2014, nr 1.

<sup>3</sup> B. Barbier, *A Global Green New Deal*, Executive Summary Report prepared for Green Economy Initiative and the Division of Technology Institute of the UN Environment Program, April 2009, s. 4.



W związku z potrzebą ochrony środowiska przyrodniczego zachodzi konieczność prowadzenia w przedsiębiorstwach sektora paliwowo-energetycznym na świecie takiego procesu restrukturyzacji, w którym w dalszym ciągu wykorzystywane będą do produkcji energii elektrycznej tradycyjne paliwa, takie jak: węgiel, gaz i ropa naftowa oraz odnawialne źródła energii, czyli słońce, wiatr i woda.

Tabela 1. Struktura produkcji podstawowych surowców energetycznych na świecie w latach 2005-2013

Lata	2005		2010		2013	
	mln t	%	mln t	%	mln t	%
Węgiel kamienny	5 147	53,0	6 349	58,3	6 906	60,0
Węgiel brunatny	849	8,7	841	7,7	889	7,7
Ropa naftowa	3 609	37,2	3 563	32,8	3 595	31,1
Gaz ziemny	110	1,1	126	1,2	133	1,2
Razem	9 715	100,0	10 879	100,0	11 523	100,0

Źródło: *Rocznik Statystyczny 2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 757.

Tabela 2. Źródła pochodzenia energii elektrycznej na świecie w latach 2005-2013

	2005	2010	2013
Energia elektryczna w WTH ogółem, w tym z elektrowni:	18 358	21 519	22 109
– ciepłych,	12 415	14 783	15 409
– wodnych,	3 013	3 522	3 553
– jądrowych,	2 768	2 756	2 583
– geotermalnych	161	458	564
Pozyskiwanie energii pierwotnej w Mtoe, w tym ze źródeł odnawialnych	11 443	12 782	13 372
	1 448	1 657	1764

Źródło: *Rocznik Statystyczny 2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 757.

Na konieczność realizacji ciągłego procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw w literaturze ekonomicznej wskazuje wielu autorów, przytaczając różne definicje. Według Cezarego Suszyńskiego „restrukturyzacja jest procesem, w którym przedsiębiorstwo powinno zdobyć przewagę konkurencyjną, aby odzyskać zyskowość w sytuacji kryzysowej”<sup>4</sup>. Natomiast M.E. Egeman

<sup>4</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 23.

uważa, że „restrukturyzacja jest to złożony proces przekształceń (zespół działań ekonomicznych, społecznych, technicznych, organizacyjnych) polegający na zmianie strategii działań przedsiębiorstwa oraz przekształceniu jego zasad funkcjonowania i organizacji, które zapewnią mu konkurencyjność na rynku”<sup>5</sup>. Z kolei Cezary Suszyński uważa, „że w ogólnym ujęciu cele restrukturyzacji należy sprowadzić do zapewnienia niezbędnego minimum warunków przetrwania, a w dalszej perspektywie do rozwoju przedsiębiorstw zmuszonych do działania w zmiennym, wysoce konkurencyjnym otoczeniu”<sup>6</sup>. Według tego autora ważnym celem restrukturyzacji jest też<sup>7</sup>:

- zwiększenie rynkowej wartości przedsiębiorstwa poprzez podniesienie wartości jego składników,
- poprawa warunków gospodarczych poprzez ograniczenie kosztów hamujących dalszy rozwój i unowocześnienie,
- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego produktów na rynku poprzez wzrost innowacyjności.

Dane statystyczne zamieszczone w tabeli 1 pokazują, że systematycznie wzrasta produkcja wszystkich podstawowych surowców energetycznych na świecie, a najbardziej węgla kamiennego. W 2005 r. udział ten wynosił 53%, a w 2013 r. wzrósł już do 60%.

Z przedstawionych danych statystycznych wynika, że rosnące zapotrzebowanie na energię elektryczną powoduje wzrost produkcji energii elektrycznej wytwarzanej zarówno na bazie tradycyjnych źródeł energii, jak i źródeł odnawialnych. Ponadto charakterystycznym zjawiskiem jest malejąca produkcja energii elektrycznej pochodzącej z elektrowni jądrowych. Dla przykładu w Niemczech podjęto decyzję o zamknięciu wszystkich tego typu elektrowni do 2020 r. (ok. 8000 MW zainstalowanej mocy produkcyjnej 140 TWh rocznie, czyli 22% całkowitej produkcji w 2010 r.).

### **3. Polityka energetyczna krajów Unii Europejskiej i Polski**

Polska polityka energetyczna powinna biec dwutorowo. Z jednej strony bazować na tradycyjnych surowcach energetycznych, natomiast z drugiej strony być ukierunkowana na wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, zgodnie

---

<sup>5</sup> M.E. Egeman, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 23.

<sup>6</sup> C. Suszyński, op. cit., s. 31.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 54.

z zachodzącymi trendami na świecie i podpisanymi umowami międzynarodowymi, w tym unijnymi. Takie działania powinny zapewnić naszemu państwu bezpieczeństwo energetyczne w warunkach wzrastającego popytu na energię elektryczną. Podejście takie jest zbieżne z The European Power Plant Suppliers Association (EPPSA), zgodnie z którym<sup>8</sup>:

- zapotrzebowanie na elektryczność w krajach członkowskich UE będzie wzrastać do 2020 r. i w następnych latach,
- powinna nastąpić budowa nowych bloków energetycznych wykorzystujących paliwa kopalne do 2020 r.,
- ciągły proces inwestycyjny jest gwarantem postępu technologicznego w przemyśle paliwowo-energetycznym,
- emisja CO<sub>2</sub> musi zostać ograniczona zgodnie z polityką UE,
- wzrost sprawności jest podstawowym warunkiem zmniejszenia emisji,
- konieczne jest zainstalowanie w istniejących oraz w nowych elektrowniach instalacji separacji CO<sub>2</sub>,
- konieczne jest skrócenie procedury uzyskiwania pozwoleń na inwestycje,
- konieczna jest stabilizacja prawa,
- ważnym zadaniem jest uzyskiwanie pozwolenia społecznego na uruchomienie nowych technologii.

Pakiet klimatyczno-energetyczny przyjęty przez Parlament Europejski nakłada na Polskę konieczność zwiększenia udziału energii odnawialnej w taki sposób, aby jej udział w finalnym zużyciu brutto wynosił co najmniej 15% do 2020 r. Jednocześnie w celu osiągnięcia redukcji emisji CO<sub>2</sub> o 20% w 2020 r. wprowadzony został obowiązek posiadania uprawnień do emisji tego gazu przez producentów energii. Uprawnienia te dotychczas otrzymywano za darmo, ale od 2013 r. 30% z nich trzeba kupować na aukcjach. W 2020 r. cała emisja CO<sub>2</sub> z elektrowni, a do 2027 z elektrociepłowni, będzie w ten sposób „opodatkowana”. Taka sytuacja wpłynie w Polsce na wzrost cen energii, ponieważ podstawowym paliwem energetycznym jest w naszym kraju węgiel, którego spalanie wykazuje największy wskaźnik emisji CO<sub>2</sub> na jednostkę wyprodukowanej energii<sup>9</sup>. Ponadto na wzrost cen energii elektrycznej w naszym kraju wpływa koszt modernizacji systemu elektroenergetycznego wliczany w cenę wytworzonej jednostki energii. Jednak unowocześnienie bloków energetycznych w naszym kraju staje się koniecznością. Okazuje się bowiem, że ok. 40% bloków energetycznych w Polsce jest eksploatowanych od ponad 40 lat, a ok. 30% od ponad 30 lat.

<sup>8</sup> T. Chmielniak, *Scenariusze rozwoju technologii energetycznych – implikacje dla badań naukowych*, „Aura” 2014, nr 3.

<sup>9</sup> M. Nowicki, *Wielkie wyzwania dla ludzkości w XXI wieku*, „Aura” 2014, nr 9.

#### 4. Ekologizacja przemysłu paliwowo-energetycznego

Proces ekologizacji, czyli ograniczenia zanieczyszczenia środowiska przyrodniczego i naprawienia w nim szkód wyrządzonych powinien dotyczyć całej gospodarki, a w szczególności przemysłu. Sektor ten bowiem stwarza najpoważniejsze zagrożenia dla środowiska przyrodniczego, ponieważ<sup>10</sup>:

- zgłasza ogromne i wciąż rosnące zapotrzebowanie na surowce mineralne,
- uciążliwy dla środowiska jest sam proces produkcji przetwórczej wymagający odpowiedniej infrastruktury przemysłowej oraz zastosowanie odpowiednich technik i technologii,
- uciążliwe, a często szkodliwe dla środowiska są produkty finalne i odpady produkcji przemysłowej,
- wszystkie wymienione przyczyny uciążliwości przemysłu dodatkowo wzmacniane są wielką skalą produkcji, jaką się powszechnie realizuje.

Przemysłem, w którym w szczególności powinien być realizowany proces ekologizacji jest przemysł paliwowo-energetyczny.

Prognozy ekonomiczne wskazują na to, że węgiel kamienny pozostanie w perspektywie najbliższych kilkudziesięciu lat podstawowym paliwem energetycznym na świecie. Jest on przykładem surowca, którego światowa produkcja w okresie powojennym wynosiła ponad 1 mld ton rocznie, z czego 70% wydobycia przypadało na Europę i Stany Zjednoczone. W ciągu następnych 20 lat wydobycie węgla kamiennego przekroczyło 2 mld ton, w 1985 r. 3 mld ton, a w 2011 już 6,9 mld ton. Prognozy światowe wskazują na dalszy wzrost wydobycia węgla kamiennego w I połowie XXI w. w wyniku wzrastającego zapotrzebowania na energię elektryczną na świecie<sup>11</sup>. Obecnie największe wydobycie tego surowca na świecie występuje w Chińskiej Republice Ludowej – ok. 3,6 mld ton.

Energia elektryczna wytwarzana z węgla odgrywała i nadal odgrywa fundamentalną rolę w gospodarce krajów europejskich. Widoczne jest jednak duże zróżnicowanie udziału węgla w wytwarzaniu elektryczności wśród poszczególnych krajów. Najwięcej wykorzystują tego surowca do produkcji energii elektrycznej takie kraje, jak Polska i Estonia – ok. 85-90%, w niewielkim stopniu Francja – ok. 5%, a całkowicie zrezygnowały z niego Norwegia i Szwajcaria.

W Polsce wydobywa się węgiel kamienny i węgiel brunatny. Węgiel kamienny sprzedawany jest na rynku globalnym, w przeciwieństwie do węgla brunatnego, którego sprzedaż odbywa się na rynku lokalnym. Wartość energetyczna węgla kamiennego kształtuje się od 16,7 MJ/kg do 29,3 MJ/kg,

<sup>10</sup> B. Smolorz, *Analiza procesu ekologizacji sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2004, s. 95 [praca doktorska niepublikowana].

<sup>11</sup> M. Rodkiewicz, *Dom na wodzie*, „Polityka” 2009, nr 42.

Tabela 3. Produkcja węgla kamiennego w latach 2008-2011 (w mln t)

Producent	2008	2009	2010	2011
Unia Europejska, w tym:	147,3	136,2	132,7	130,1
Polska	84,4	78,0	76,6	75,7
Niemcy	19,1	15,0	14,1	13,0
Wielkie Brytania	18,1	18,4	18,2	18,3
Republika Czeska	12,7	11,0	11,7	11,3
Hiszpania	10,0	9,5	8,8	6,6
Bułgaria	b.d.	2,1	2,1	2,4
Chińska Republika Ludowa	2716,0	2910,0	3410,0	3650,0
Hiszpania	10,0	9,5	8,8	6,6
Rumunia	2,5	2,2	2,2	2,2
Stany Zjednoczone Ameryki Północnej	1068,2	982,8	982,0	976,0
Indie	464,5	532,4	538,0	554,0
Australia	334,0	344,0	355,0	348,0
Federacja Rosyjska	330,0	300,0	321,0	336,0
Indonezja	255,0	280,0	295,0	252,0
Republika Południowej Afryki	252,2	250,6	255,0	252,0
Kazachstan	90,0	80,0	106,0	108,0
Ukraina	78,0	72,0	76,0	82,0
Kolumbia	73,5	72,8	75,0	86,0
Wietnam	38,8	43,7	45,0	49,0
Kanada	37,8	28,0	33,0	33,0
Korea Północna	25,1	24,6	25,0	25,0
Mongolia	10,2	11,2	17,0	b.d.
Meksyk	11,4	10,6	10,0	b.d.
Pozostałe	266,3	209,1	177,0	141,0
Ogółem	6051,0	6151,7	6720,0	6958,0

Źródło: [www.giph.com.pl/giph/index.php/wydawnictwa/archiwum-materialy/202-swiatowe-gornictwo-wegla-kamiennego](http://www.giph.com.pl/giph/index.php/wydawnictwa/archiwum-materialy/202-swiatowe-gornictwo-wegla-kamiennego) [20.05.2015].

podczas gdy węgiel brunatny osiąga wartość opałową w rozpiętości od 7,5 MJ/kg do 21 MJ/kg. Niekorzystny stosunek objętości do wartości energetycznej węgla brunatny w stosunku do węgla kamiennego sprawia, że jest on przedmiotem obrotu handlowego jedynie na rynku lokalnym<sup>12</sup>.

Według Państwowego Instytutu Geologicznego zasoby bilansowe węgla kamiennego w naszym kraju wynoszą 51 414,48 mln Mg, a zasoby przemysłowe

<sup>12</sup> K. Rosiek, P. Szyja, B. Winkler, T. Winkler, *Zielony ład gospodarczy oraz wybrane problemy rynku energii i gospodarki wodnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013, s. 391.

3839,52 mln Mg<sup>13</sup>. Prawie 75% tych zasobów to węgle energetyczne, 23% to węgle koksujące, a inne typy stanowią poniżej 2% wszystkich zasobów węgla. Zasoby złóż zagospodarowanych, a więc tych, w których odbywa się aktualnie eksploatacja, stanowią 39,7% zasobów bilansowych i wynoszą ponad 19 mld ton. Znacząca ilość, bo ponad 60% zasobów, zalega w polach dotychczas niezagospodarowanych. Jest to więc olbrzymia rezerwa zasobów przewidziana do eksploatacji przez przyszłe pokolenia.

Dlatego konieczne jest z jednej strony ograniczenie szkodliwego oddziaływania przemysłu węglowego na środowisko przyrodnicze, natomiast z drugiej budowa i modernizacja polskich elektrowni produkujących energię elektryczną, opierając się na węglu kamiennym i brunatnym<sup>14</sup>.

Ograniczenie szkodliwego oddziaływania przemysłu węglowego powinno zmierzać w kierunku likwidacji szkód górniczych oraz minimalizacji odpadów stałych, ciekłych i gazowych odprowadzonych do środowiska. W tym celu konieczny jest proces ekologizacji tego sektora gospodarki, który będzie zorientowany na naprawienie powstałych szkód oraz wdrożenie innowacyjnych technologii ograniczających powstawanie hałasu oraz emisji odpadów do środowiska przyrodniczego. W górnictwie węgla kamiennego tego typu technologie powinny mieć zastosowanie w następujących obszarach:

- wydobywaniu i przeróbce mechanicznej węgla,
- transporcie i składowaniu węgla,
- zagospodarowaniu „pozostałości” z wydobycia i wykorzystania węgla, czyli różnego rodzaju odpadów.

Przykładem innowacyjnych rozwiązań w sektorze górnictwa węgla kamiennego może być wdrożenie na skalę przemysłową nowoczesnych technologii zgazowania i upłynniania węgla<sup>15</sup>. Procesy te nie tylko są zgodne z założeniami polityki energetycznej Unii Europejskiej, ale i czynią pracę pracowników górnictwa znacznie bezpieczniejszą<sup>16</sup>. Ponadto wdrożenie technologii zgazowania i upłynniania węgla wpłynęłoby na unowocześnienie tradycyjnego, polskiego sektora przemysłu i czyniłoby go bardziej konkurencyjnym.

Obok unowocześnienia sektora górnictwa węgla kamiennego podejmowane działania w ramach polskiej polityki energetycznej powinny pójść także w kierunku wdrażania innowacyjnych rozwiązań w polskich elektrowniach. Chodzi

<sup>13</sup> Państwowy Instytut Geologiczny, 2014, <http://www.pgi.gov.pl> [20.06.2014].

<sup>14</sup> B. Smolorz, *Ekologizacja polskiego przemysłu paliwowo-energetycznego*, „Eko i My” 2006, nr 9.

<sup>15</sup> B. Smolorz, *Zastosowanie strategii dywersyfikacji produkcji w polskim górnictwie węgla kamiennego w warunkach trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju*, w: *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, red. Z.E. Zieleniewski, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2010, s. 48-50.

<sup>16</sup> *Jak zapewnić bezpieczeństwo energetyczne Polski?*, „Biznes i Ekologia” 2014, nr 130 i 131.

w tym przypadku o ograniczenie zanieczyszczeń emitowanych do środowiska oraz zwiększenie sprawności wytwarzania energii<sup>17</sup>:

Spalaniu węgla w elektrowniach towarzyszy powstanie odpadów stałych, ciekłych i pyłowo-gazowych emitowanych do środowiska przyrodniczego. Odpady stałe powstałe w wyniku spalania węgla to popioły i żużle, zwane odpadami paleniskowymi, których ilość zależy od ilości zużytego węgla, jego jakości, rodzaju i konstrukcji paleniska oraz skuteczności zastosowanych urządzeń odpylających<sup>18</sup>. Odpady ciekłe stanowią wytwarzane popioły i żużle zmieszane z wodą oraz ścieki, które są wytwarzane przy uzdatnianiu wody do obiegu parowo-wodnego, a także do obiegu wody chłodzącej<sup>19</sup>. Wreszcie odpady lotne, to spaliny zawierające pył (popiół lotny) SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, CO i CO<sub>2</sub>. Przykładowo w trakcie produkcji 1 MWh energii elektrycznej (czyli 1000 kWh) powstaje – w zależności od sprawności elektrowni – ok. 0,8 tony CO<sub>2</sub> przy spalaniu węgla kamiennego oraz do 1,3 tony CO<sub>2</sub> przy spalaniu węgla brunatnego<sup>20</sup>.

W związku z tym, aby ograniczyć ekologiczne skutki wydobywania i spalania węgla, prowadzone są w wielu krajach na świecie badania i programy pod nazwą „technologii czystego węgla” (CCT – Clean Coal Technology). Ich zadaniem jest stworzenie skutecznych sposobów wzbogacania węgla przed jego spalaniem, usuwania szkodliwych zanieczyszczeń w czasie spalania węgla, oczyszczania spalin, opracowanie metod konwersji węgla. W badaniach te i programy zaangażowane są m.in. Stany Zjednoczone odpowiedzialne za produkcję największej ilości gazów cieplarnianych na świecie. Prace w tym kraju finansowane są przez Departament Energetyki i prowadzone w Los Alamos National Laboratory w Stanie Nowy Meksyk. Równoległe nad czystą produkcją węgla trwają prace w Japonii, Australii i krajach Unii Europejskiej.

Prace badawcze prowadzone w USA i pozostałych państwach dowiodły, że nowe technologie zastosowania węgla do wytwarzania energii w XXI w. mogą pozwolić na:<sup>21</sup>

- prawie całkowite wyeliminowanie pyłów, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> i odpadów odprowadzanych do powietrza atmosferycznego,
- zwiększenie sprawności wytwarzania energii elektrycznej do 60%,
- zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> odprowadzanego do powietrza atmosferycznego do ok. 40% w wyniku zwiększenia sprawności wytwarzania energii elektrycznej,

<sup>17</sup> <http://instytutkosciuszki.salon24.pl/550859,czysty-wegiel-przyszlosc-polskiej-energetyki> [10.03.2014].

<sup>18</sup> U. Lorenz, *Skutki spalania węgla kamiennego dla środowiska przyrodniczego i możliwości ich ograniczenia*, „Materiały Szkoły Eksploatacji Podziemnej. Sympozyja i Konferencje” 2005, nr 64, s. 97-112.

<sup>19</sup> J. Marecki, *Podstawy przemian energetycznych*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2007, s. 198.

<sup>20</sup> K. Rosiek, P. Szyja, B. Winkler, Th. Winkler, op .cit., s. 307.

<sup>21</sup> B. Smolorz, *Ekologizacja polskiego...*, op. cit.

- osiągnięcie konkurencyjnych technik węglowych w stosunku do technik wykorzystujących inne nośniki energii pierwotnej,
- rozwinięcie produkcji urządzeń generujących wysoką sprawność i eliminujących zanieczyszczenia.

Jak się okazuje, budowa nowych i modernizacja istniejących bloków energetycznych sprzyjałaby ograniczeniu zużycia paliwa na produkcję energii oraz spowodowałaby redukcję związków SO<sub>x</sub> i CO<sub>2</sub> odprowadzanych do powietrza atmosferycznego. Tak się stało w przypadku wybudowania nowych bloków energetycznych w Elektrowni Opole. I gdyby takie same bloki energetyczne wprowadzone zostały do eksploatacji także w innych polskich elektrowniach, to w ciągu 10 lat zaoszczędzono by co najmniej 100 mln ton węgla i o tę samą wielkość zmniejszyłaby się emisja CO<sub>2</sub> do powietrza atmosferycznego<sup>22</sup>.

Oprócz produkowania energii z tradycyjnych surowców energetycznych polska energetyka powinna być także zorientowana na większe niż dotychczas wykorzystanie odnawialnych źródeł energii.

## 5. Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w Polsce

Racjonalne wykorzystanie energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych, tj. energii rzek, wiatru, promieniowania słonecznego czy też biomasy i wód geotermalnych, jest ważnym problemem z punktu widzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju kraju. Wzrost bowiem udziału odnawialnych źródeł energii w bilansie paliwowo-energetycznym Polski przyczynia się do poprawy efektywności wykorzystania i oszczędzania zasobów surowców energetycznych oraz ograniczenia zanieczyszczeń odprowadzanych do środowiska przyrodniczego<sup>23</sup>.

Dlatego konieczne jest skupienie większej niż do tej pory uwagi polityków gospodarczych, a także przedsiębiorców na produkcji energii ze źródeł odnawialnych. Zobowiązuje do podjęciach takich działań pakiet klimatyczno-energetyczny państw członków Unii Europejskiej, ale i rządowy dokument: *Raport określający cele w zakresie udziału energii elektrycznej wytwarzanej w odnawialnych źródłach energii znajdujących się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w krajowym zużyciu energii elektrycznej na lata 2010-2019*.

Należy podkreślić, że każde państwo członkowskie samo powinno zdecydować, z jakich źródeł odnawialnych będzie czerpać energię<sup>24</sup> i kraje członkowskie

<sup>22</sup> E. Garścia, *Lidera doganiają inni*, „Aura” 2014, nr 3.

<sup>23</sup> I. Góralczyk, R. Tylko, *Makroekonomiczna charakterystyka energii odnawialnej*, „Aura” 2014, nr 8.

<sup>24</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z 23 kwietnia 2009, [www.energiaiśrodowisko.pl/zarządzanie-energia-i-środowiskiem/pakiet-klimatyczno-energetyczny](http://www.energiaiśrodowisko.pl/zarządzanie-energia-i-środowiskiem/pakiet-klimatyczno-energetyczny) [20.05.2015].



Tabela 4. Rodzaj, liczba i moc instalacji wytwarzających energię elektryczną z OZE wg Urzędu Regulacji Energetyki na 31 marca 2014 r.

Rodzaj instalacji	Liczba	Moc w MW
Elektrownie biogazowe	238	173,159
Elektrownie biomasowe	37	995,200
Elektrownie wiatrowe na lądzie	873	3676,651
Elektrownie wodne	781	974,011
Elektrownie realizujące technologie współspalania	41	0,000
Elektrownie wykorzystujące promienie słoneczne	29	3,767
Razem	1999	5822,788

Źródło: I. Góralczyk, R. Tylko, *Makroekonomiczna charakterystyka energetyki odnawialnej*, „Aura” 2014, nr 8.

Tabela 5. Planowany udział energii elektrycznej wytworzonej z OZE w całkowitym krajowym zużyciu energii elektrycznej brutto w latach 2010-2019 (w %)

Rok	Udział energii elektrycznej z OZE
2010	7,53
2011	8,85
2012	10,19
2013	11,13
2014	12,19
2015	13,00
2016	13,85
2017	14,68
2018	15,64
2019	16,78

Źródło: P. Kardasz, M. Bentokowska, T. Błasiński, M. Cieñciała, J. Duskocz, P. Haller, M. Magdziak-Tokłowicz, *Stan odnawialnych źródeł energii w Polsce*, „Aura” 2014, nr 8.

podążają w tym kierunku<sup>25</sup>. Udział produkcji energii ze źródeł odnawialnych w Polsce i w Unii Europejskiej (UE-27) sukcesywnie wzrasta. Największy wzrost odnotowano w 2010 r. i wyniósł on dla Polski – 13,7%, dla UE – 12,2%<sup>26</sup>.

O przyszłości energetyki odnawialnej może świadczyć także wysokość nakładów inwestycyjnych w miliardach dolarów poniesionych na ten cel na

<sup>25</sup> *Problemy polskiej energetyki*, „Aura” 2014, nr 10.

<sup>26</sup> *Energia ze źródeł odnawialnych w 2012 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Produkcji, Ministerstwo Gospodarki, Departament Energetyki, Warszawa 2013.

świecie. Przykładowo w 2013 r. takie państwa, jak Chiny przeznaczyły na ten cel – 54,2 mld dolarów, USA – 36,7 mld, Japonia – 28,6 mld, Wielka Brytania – 12,4 mld, Niemcy – 10,1 mld<sup>27</sup>.

## **6. Dywersyfikacja działalności gospodarczej Grupy TAURON Wydobyćie SA**

Grupa TAURON Wydobyćie SA to przedsiębiorstwo prowadzące zdywersyfikowaną działalność gospodarczą. W skład spółki TAURON Wydobyćie SA wchodzi dwa przedsiębiorstwa – Zakład Górniczo-Energetyczny „Sobieski-Jaworzno III” w Jaworznie i Zakład Górniczy „Janina” w Libiążu. Zakład Górniczo-Energetyczny „Sobieski-Jaworzno III” w Jaworznie utworzony został na mocy aktu notarialnego w dniu 4 listopada 1998 r. z kopalni „Jaworzno” oraz Elektrowni „Jaworzno III”. W styczniu 2005 r. nastąpiło połączenie Zakładu Górniczo-Energetycznego „Sobieski-Jaworzno III” w Jaworznie z Zakładem Górniczym „Janina” w Libiążu i powstało jedno duże przedsiębiorstwo – Południowy Koncern Węglowy SA (PKW). W maju 2007 r. z kolei utworzona została grupa kapitałowa TAURON, do której przyłączono Południowy Koncern Węglowy. Od 24 lutego 2014 r. Południowy Koncern Węglowy SA zmienił nazwę na TAURON Wydobyćie SA.

Działalność przedsiębiorstwa TAURON Wydobyćie SA jest wysoce zdywersyfikowana, ponieważ obejmuje:

- wydobyćie węgla,
- wytwarzanie energii elektrycznej i ciepła,
- dystrybucję energii elektrycznej,
- obrót energią elektryczną,
- dystrybucję i sprzedaż ciepła,
- sprzedaż kruszyw.

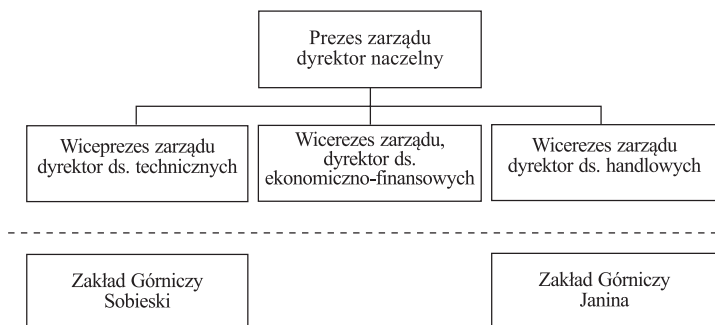
Funkcjonując zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, TAURON Wydobyćie SA realizuje działania o charakterze ekonomicznym, ekologicznym i społecznym.

Pomimo pogorszenia się wyników finansowych w trzech kwartałach 2014 r. w stosunku do trzech kwartałów 2013 r., spółka TAURON Wydobyćie SA prowadzi szeroki program inwestycyjny. Dotyczy to zarówno obszaru wytwarzania energii i ciepła, jak i dystrybucji. Największym przedsięwzięciem spółki jest budowa bloku węglowego o mocy 910 MW w Elektrowni Jaworzno III, który ma zostać przekazany do eksploatacji w 2019 r.

---

<sup>27</sup> E. Garścia, *Jest alternatywa*, „Aura” 2014, nr 10.

Schemat 1. Schemat organizacyjny spółki TAURON Wydobyć SA



Źródło: TAURON Wydobyć SA.

Tabela 6. Wyniki finansowe TAURON Wydobyć SA w 2013 i 2014 r.

Parametry finansowe (w mln zł)	1-3 kw. 2014	1-3 kw. 2013
Przychody ze sprzedaży	13,6	14,2
EBITA	1,5	1,7
EBITDA	2,9	3,0
Zysk netto	1,0	1,3

Źródło: TAURON Wydobyć SA.

W tym miejscu należy podkreślić, że spółka TAURON Wydobyć SA zajmuje się nie tylko wytwarzaniem energii z węgla kamiennego, ale i ze źródeł odnawialnych, tj. wody i wiatru. Spółka eksploatuje 35 elektrowni wodnych i 4 farmy wiatrowe. Elektrownie te położone są w województwach: dolnośląskim, opolskim, małopolskim, pomorskim i zachodniopomorskim.

Ponad 90% produkowanej przez spółkę energii pochodzi z węgla kamiennego, a pozostała część z odnawialnych źródeł energii – wiatru, wody i biomasy. W 2013 r. spółka TAURON Wydobyć SA oddała do eksploatacji dwie farmy wiatrowe o łącznej mocy 122 MW.

We wchodzącym w skład przedsiębiorstwa TAURON Wydobyć SA Zakładzie Górniczym „Sobieski” w Jaworznie dla uzyskania ekologicznego produktu oraz zachowania ochrony środowiska realizuje się następujące przedsięwzięcia:

- zamknięty obieg wód popłuczkowych,
- lokowanie produktów popłuczkowych na dole kopalni lub wytwarzanie z nich zmodyfikowanego paliwa do kotłów fluidalnych,
- gromadzenie słonych wód dołowych w starych zrobach i zatłaczanie ich do warstw skalnych.

W Zakładzie Górniczym „Janina” w Libiążu wchodzącym w skład spółki TAURON Wydobywanie SA, który powstał na bazie istniejącej od 1907 r. KWK „Janina”, głównym przedmiotem działalności jest wydobywanie i wzbogacanie węgla kamiennego z uwzględnieniem gospodarki odpadami i gospodarki wodno-ściekowej. W celu ograniczenia emisji odpadów górniczych w Zakładzie Górniczym „Janina” w Libiążu realizuje się odpowiedni rodzaj eksploatacji węgla oraz wdraża działania proekologiczne w zakładach przeróbki mechanicznej węgla. Aby ograniczyć ilość odpadów górniczych w procesie eksploatacji węgla, w Zakładzie Górniczym „Janina” dokonuje się:

- ciągłego monitorowania parametrów jakościowych urobku ze ścian wydobywanych i nadawy do zakładu przerobczego,
- ograniczenia prowadzenia robót przygotowawczych z przybierką skały płonnej poprzez zwiększenie zakresu utrzymania chodników przyścianowych,
- właściwego doboru obudów i kombajnów zapewniających urabianie na ścianach jedynie w niezbędnych ze względów technologicznych warstwach skały płonnej.

Natomiast zmierzając do ograniczenia odpadów pochodzących z Zakładu Przeróbki Mechanicznej Węgla, modernizuje się ciągi technologiczne.

Powstające w Zakładzie Górniczym „Janina” w Libiążu odpady górnicze w całości wykorzystywane są do robót inżynierskich prowadzonych zarówno w ramach działalności własnej zakładu, jak i przekazywania do zagospodarowania przedsiębiorstwom budowlanym. Należy podkreślić, że realizowane działania w Zakładzie Przeróbki Mechanicznej Węgla Zakładu Górniczego „Janina” zmierzają także do poprawy parametrów jakościowych wydobywanego węgla. Otrzymany wzbogacony węgiel charakteryzują się wysoką wartością opałową, niską zawartością siarki (o ok. 42%) i popiołu (o ok. 30%).

Ważnym działaniem proekologicznym podejmowanym w Zakładzie Górniczym „Janina” w Libiążu wchodzącym w skład Grupy TAURON Wydobywanie SA jest ochrona wód. W tym celu wypompowywane na powierzchnię wody dołowe pochodzące z odwodnienia wyrobisk górniczych kierowane są do oczyszczania z wykorzystaniem procesu sedymentacji, a następnie odprowadzane do wód powierzchniowych.

Ponadto, aby zminimalizować negatywny wpływ Zakładu na powierzchnię ziemi i powstawanie szkód górniczych, prowadzi się przedsięwzięcia polegające na niedopuszczeniu do powstania niecek bezodpływowych, co odbywa się poprzez udrożnienie istniejących lub budowanie nowych rowów odwadniających. Natomiast na terenach już zdegradowanych działalnością górniczą prowadzi się prace rekultywacyjne i zagospodarowujące teren.

W ramach strategii dywersyfikacji działalności gospodarczej przedsiębiorstwo TAURON Wydobywanie SA zajmuje się także sprzedażą kruszyw skalnych

pozyskanych ze skały płonnej towarzyszącej wydobyciu węgla kamiennego. Produkowane w Spółce kruszywa znajdują zastosowanie m.in. do:

- budowy warstw nasypów,
- konstrukcji podbudów pomocniczych i zasadniczych stabilizowanych hydraulicznie,
- rekultywacji technicznej,
- niwelacji i makroniwelacji terenów,
- budowy wałów przeciwpowodziowych.

Sprzedawane kruszywa charakteryzują się wysokimi właściwościami fizyko-chemicznymi do wykorzystania w budownictwie drogowym, do budowy wałów przeciwpowodziowych i ulepszania różnego rodzaju spoiw, potwierdzone od 2010 r. przez Instytut Badawczy Dróg i Mostów w Warszawie oraz opinią ekologiczną wydaną przez Ośrodek Badań i Kontroli Środowiska w Katowicach oraz Uniwersytet Rolniczy w Krakowie.

## **7. Instrumenty polityki paliwowo-energetycznej państwa**

Zaspokojeniem w jak najlepszy sposób potrzeb energetycznych naszego kraju powinno być zainteresowane nie tylko państwo, ale także produkujące energię elektryczną przedsiębiorstwa. W gestii państwa powinno leżeć tworzenie sprawnych instrumentów ekonomiczno-prawnych pozwalających skutecznie realizować proekologiczną politykę energetyczną, natomiast w gestii przedsiębiorstw – wdrażanie innowacyjnych przedsięwzięć i pozyskanie środków finansowych na ten cel.

Aktualnie obowiązujące przepisy prawne pozwalają na<sup>28</sup>:

- obniżenie o 50% kosztów przyłączenia do sieci źródeł odnawialnych,
- zapewnienie przez operatora systemu energetycznego pierwszeństwa w świadczeniu usług przesyłania producentom energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych,
- zwolnienie przedsiębiorstw energetycznych, produkujących energię elektryczną z odnawialnych źródeł energii o mocy poniżej 5 MW, z opłat za udzielenie koncesji i opłat związanych z uzyskaniem i rejestracją świadectw pochodzenia,
- zwolnienie z akcyzy energii elektrycznej wytworzonej z odnawialnych źródeł.

Przedstawiony system wsparcia został jednak przewidziany do realizacji jedynie do 2017 r.

---

<sup>28</sup> P. Kardasz, M. Bentkowska, T. Błasiński, M. Cieñciała, J. Doskocz, P. Haller, M. Magdziak-Tokłowicz, op. cit.

Państwo polskie powinno być także zainteresowane wprowadzeniem instrumentów wspierających unowocześnianie tradycyjnego sektora paliwowo-energetycznego oraz wdrożeniem proekologicznych rozwiązań wykorzystujących OZE.

Stany Zjednoczone i państwa Unii Europejskiej starają się nie tylko wprowadzać „zielone podatki”, ale i instrumenty finansowe, których celem jest zachęcenie przedsiębiorców do ekoinnowacji w sektorze energetycznym. Przykładowo niektóre kraje wprowadzają „zielone” przekształcenia w przedsiębiorstwach poprzez uruchomienie kredytów (Czechy, Holandia, Portugalia). Inne opracowują i realizują programy, których celem jest poprawa jakości życia w miastach przemysłowych poprzez ograniczenie zanieczyszczeń i rozwijanie „zielonych” inicjatyw infrastrukturalnych (Francja)<sup>29</sup>.

Na szczególną uwagę zasługują działania podejmowane w Wielkiej Brytanii, która jako pierwszy kraj na świecie uchwaliła budżet (realizowany od 2009 r.), w którego założeniach znajduje się ograniczenie emisji zanieczyszczeń. Budżet obejmuje wydatki przeznaczone na zwiększenie wydajności energetycznej i ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> przez przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe, budynki użyteczności publicznej oraz rozwój OZE (szczególnie rozbudowa farm wiatrowych).

Z kolei w USA Amerykański Departament Energii (w skrócie DOE) przyznał rządowe granty na rozwój technologii przetwarzających węgiel za pomocą gazyfikacji w wodór, paliwa, chemikalia przy jednoczesnej produkcji energii. Rządowa pomoc w ramach Gasification Systems Program ma wynieść 16 mln dolarów. Zainteresowana wytwarzaniem gazu z węgla jest też Unia Europejska, która w lipcu 2014 r. postanowiła dofinansować kwotą 300 mld euro pierwszy duży projekt w Drax w hrabstwie Yorkshire w Wielkiej Brytanii<sup>30</sup>.

Należy zaznaczyć, że w Polsce przemysł energetyczny powinien być wspierany finansowo, a nie tylko obarczany nadmiernym opodatkowaniem, które hamuje rozwój przedsiębiorstw. W tym celu konieczna jest zmiana finansowania proekologicznych przedsięwzięć w instytucjach finansowych. Jedną z największych instytucji wspierających ekologię w naszym kraju jest Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz jego odpowiedniki wojewódzkie. W instytucjach tych nie przewiduje się bezpośrednich, bezzwrotnych dotacji do inwestycji w sektorze OZE. Przedsiębiorstwom oferuje się jedynie na ten cel niskoprocentowane pożyczki (6% w skali rocznej)<sup>31</sup>. W takiej sytuacji

<sup>29</sup> K. Rosiek, P. Szyja, B. Winkler, Th. Winkler, op. cit., s. 194-195.

<sup>30</sup> [http://energetyka.wnp.pl/rzad-usa-wspomaga-technologie-czystego-wegla,238100\\_1\\_0\\_1.html](http://energetyka.wnp.pl/rzad-usa-wspomaga-technologie-czystego-wegla,238100_1_0_1.html) [27.04.2015].

<sup>31</sup> P. Kardasz, P. Kardasz, M. Bentkowska, T. Błasiński, M. Cieñciała, J. Doskocz, P. Haller, M. Magdziak-Tokłowicz, op. cit.

przedsiębiorstwom chcącym inwestować w sektor energetyczny pozostaje jedynie starać się o środki finansowe przeznaczone na ten cel z programów unijnych, jak np. Innowacyjna Gospodarka.

## **8. Wnioski**

Rosnący popyt na energię na świecie sprawia, że będzie ona w dalszym ciągu produkowana zarówno z tradycyjnych źródeł, jak i w coraz większym stopniu ze źródeł odnawialnych. Węgiel brunatny i kamienny pozostaną, ze względu na brak szybkiej technicznej i finansowej alternatywy, paliwem podstawowym do wytwarzania energii elektrycznej w Europie. Nie ulega jednak wątpliwości, że jego udział w wytwarzaniu elektryczności będzie zróżnicowany w poszczególnych krajach Unii Europejskiej i świata.

Aby jednak produkcja i spalanie węgla w elektrowniach w jak najmniejszym stopniu szkodziły środowisku przyrodniczemu, konieczne są w przemyśle węglowym i energetycznym inwestycje. Inwestycje te powinny być ukierunkowane na unowocześnienie technologii ograniczających emisyjność poprzez odsiarczanie, filtrowanie tlenków azotu oraz magazynowanie podziemne CO<sub>2</sub> (tzw. technologia CCS – Carbon Capture Storage). Nowa, znajdująca się jeszcze w fazie testowej, technologia magazynowa CO<sub>2</sub> pod ziemią może okazać się dodatkowym czynnikiem uatrakcyjniającym wykorzystanie konwencjonalnych źródeł wytwarzania energii opartych na surowcach takich jak węgiel. Rozpowszechnienie tej technologii w przyszłości doprowadziłoby z pewnością do eliminacji najważniejszej wady używania węgla jako paliwa, a mianowicie emisji szkodliwych gazów. Równolegle jednak powinny trwać prace inwestycyjne na świecie i w Polsce nad technologiami umożliwiającymi wykorzystanie odnawialnych źródeł energii i magazynowanie powstałego z nich prądu.

Należy podkreślić, że przyspieszeniem działań w obu wspomnianych kierunkach powinni być zainteresowani nie tylko przedsiębiorcy, ale także państwo polskie, poprzez opracowanie skutecznych instrumentów polityki paliwowo-energetycznej. Dotychczasowe instrumenty o charakterze fiskalnym bowiem są mało skuteczne (opłaty i kary za zanieczyszczenie środowiska odpadami, uprawnienia do emisji), co spowalnia procesy inwestycyjne w przedsiębiorstwach. Dlatego o wiele skuteczniejszym instrumentem okazałyby się w tym przypadku subsydia. Stosowany obecnie nadmierny fiskalizm hamuje generowanie zysków w przedsiębiorstwach i prowadzi do zahamowania ich rozwoju. Ponadto powoduje, że produkcja energii elektrycznej staje się w naszym kraju coraz droższa, co nie sprzyja konkurencyjności polskiej gospodarki.

## Literatura

- Barbier B., *A Global Green New Deal*, Executive Summary Report prepared for Green Economy Initiative and the Division of Technology Institute of the UN Environment Program, April 2009.
- Chmielniak T., *Scenariusze rozwoju technologii energetycznych – implikacje dla badań naukowych*, „Aura” 2014, nr 3.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z 23 kwietnia 2009, [www.energia-środowisko.pl/zarządzanie-energia-i-środowiskiem/pakiet-klimatyczno-energetyczny](http://www.energia-środowisko.pl/zarządzanie-energia-i-środowiskiem/pakiet-klimatyczno-energetyczny) [20.05.2015].
- Egeman M.E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.
- Energia ze źródeł odnawialnych w 2012 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Produkcji, Ministerstwo Gospodarki, Departament Energetyki (2013).
- Garścia E., *Jest alternatywa*, „Aura” 2014, nr 10.
- Garścia E., *Lidera doganiają inni*, „Aura” 2014, nr 3.
- Góralczyk I., Tylko R., *Makroekonomiczna charakterystyka energii odnawialnej*, „Aura” 2014, nr 8. [http://energetyka.wnp.pl/rzad-usa-wspomaga-technologie-czystego-wegla,238100\\_1\\_0\\_1.html](http://energetyka.wnp.pl/rzad-usa-wspomaga-technologie-czystego-wegla,238100_1_0_1.html) [27.04.2015]
- <http://instytutkosciuszki.salon24.pl/550859,czysty-wegiel-przyszlosc-polskiej-energetyki> [10.03.2014]
- Jak zapewnić bezpieczeństwo energetyczne Polski?*, „Biznes i Ekologia” 2014, nr 130 i 131.
- Kardasz P., Bentkowska M., Błasiński T., Cieñciała M., Duskocz J., Haller P., M. Magdziak-Tokłowicz, *Stan odnawialnych źródeł energii w Polsce*, „Aura” 2014, nr 8.
- Łuszczak M., *Pomiar jakości życia w skali międzynarodowej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013.
- Marecki J., *Podstawy przemian energetycznych*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2007.
- Nowicki M., *Wielkie wyzwania dla ludzkości w XXI wieku*, „Aura” 2014, nr 9.
- Lorenz U., *Skutki spalania węgla kamiennego dla środowiska przyrodniczego i możliwości ich ograniczenia*, „Materiały Szkoły Eksploatacji Podziemnej. Sympozja i Konferencje” 2005, nr 64.
- Państwowy Instytut Geologiczny, 2014, <http://www.pgi.gov.pl> [20.06.2014].
- Problemy polskiej energetyki*, „Aura” 2014, nr 10.
- Rocznik Statystyczny 2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.
- Rodkiewicz M., *Dom na wodzie*, „Polityka” 2009, nr 42.
- Rosiek K., Szyja P., Winkler B., Winkler T., *Zielony ład gospodarczy oraz wybrane problemy rynku energii i gospodarki wodnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013.
- Smolorz B., *Zastosowanie strategii dywersyfikacji produkcji w polskim górnictwie węgla kamiennego w warunkach trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju*, w: *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, red. Z.E. Zieleniewski, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2010.
- Smolorz B., *Ekologizacja polskiego przemysłu paliwowo-energetycznego*, „Eko i My” 2006, nr 9.
- Smolorz B., *Analiza procesu ekologizacji sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2004 [praca niepublikowana].
- Smoliński A., *Wyniki światowych badań nad wykorzystaniem biomasy do celów energetycznych na drodze zgazowania lub współgazowania z węglem*, „Wiadomości Górnicze” 2014, nr 1.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [www.giph.com.pl/giph/index.php/wydawnictwa/archiwum-materialy/202-swiatowe-gornictwo-wegla-kamiennego](http://www.giph.com.pl/giph/index.php/wydawnictwa/archiwum-materialy/202-swiatowe-gornictwo-wegla-kamiennego) [20.05.2015]



## **Directions of Poland's Fuel and Energy Policy in the Context of Sustainable Development**

**Summary.** The paper underscores the need for a national and global diversification strategy in power generation. Electric power can be produced using traditional energy sources (coal, gas, oil, etc.) as well as renewable ones (wind, sun, water, etc.). In terms of sustainable development, it is imperative to utilize energy resources wisely and economically. Therefore the government of Poland, being responsible for national energy security, should use all available instruments (legal, economic, informational and educational) to prevent environmental pollution and to protect natural resources from overexploitation, thus preserving them for present and future generations. At the same time, the role of entrepreneurs operating in the fuel and energy sector is to make the most of these instruments in implementing innovative and environment-friendly projects.

**Keywords:** fuel and energy policy, renewable energy, traditional energy resources, sustainable development



**Anna Szarek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów  
e-mail: [anna.sobolewska@ue.wroc.pl](mailto:anna.sobolewska@ue.wroc.pl)  
tel. 791 708 778

## **Założenia metodologiczne wykorzystania SNA w badaniach zmian organizacyjnych w ujęciu Johna Kottera**

**Streszczenie.** W artykule przyjęto za cel przedstawienie barier wynikających z ograniczeń w zaangażowaniu i wykorzystaniu potencjału pracowników wpływających na powodzenie procesów zmian. Istnieje wiele modeli zweryfikowanych naukowo reguł, dobrych praktyk, które wspomagają menedżerów w procesie wprowadzania zmian. Najbardziej popularnym i najczęściej stosowanym jest zestaw ośmiu kroków Kottera. Jednak sposób i proces zmiany w organizacji zależy od kontekstu organizacyjnego, a zwłaszcza od struktury społecznej w organizacji. W artykule wyjaśniono, że za pomocą analizy struktury sieci społecznej w organizacji na dwóch poziomach – na poziomie sieci organizacji oraz na poziomie archetypów zarządczych, można zidentyfikować bariery, które ograniczają powodzenie procesów zmian wewnątrzorganizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** sieć społeczna, zarządzanie zmianą, zmiany organizacyjne, inwestycje

### **1. Wstęp**

Wszystkie procesy zarządzania organizacją muszą obejmować dobrze dobrane metody i techniki do wspólnych celów i wartości organizacji oraz do regulacji i struktur organizacji<sup>1</sup>. Kierowanie i zarządzanie mechanizmami dostosowawczymi, mającymi na celu zgranie w spójną całość tych wszystkich elementów, jest

---

<sup>1</sup> J. Skalik, A. Barabasz, G. Belz, *Systemowe uwarunkowania metod zarządzania. Przykład modelu Triady*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 71-74.

nie lada zadaniem dla menedżera w okresie stabilizacji organizacji. W okresie przeprowadzania zmian i destabilizacji procesów jest już zupełnym wyzwaniem.

Obecnie mamy już na bardzo wysokim poziomie literaturę światową opisującą wskazówki, jak dobrze zarządzać zmianą, ale nadal organizacje napotykały bariery związane z wykorzystaniem potencjału pracowników – zarówno tych na stanowiskach menedżerskich, jak i na niższych szczeblach. Wszystkie modele dotyczące wdrażania zmian organizacyjnych – Lewina, Kottera czy Greinera – są realizowane przez pracowników, z udziałem pracowników i dla pracowników. Pomiędzy pracownikami zachodzi wiele relacji i powiązań, które mają wpływ na efektywne komunikowanie się i tym samym na efektywne wdrażanie zmiany. Tak jak organizacja musi być traktowana jako system powiązań trzech elementów – wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i technik, tak pracownicy wdrażający zmianę powinni być traktowani nie jako pojedynczy pracownicy, ale pracownicy, którzy mogą tworzyć podzespoły wzajemnie na siebie oddziaływające. A specjalne konfiguracje danych podzespołów pracowników mogą wpływać na przyspieszenie bądź zablokowanie zmiany. Dlatego wskazane jest przeprowadzenie analizy sieci społecznej organizacji, by zbadać, jak poszczególne sieci wewnątrzorganizacyjne mogą wpływać na powodzenie zmiany.

Celem artykułu jest przedstawienie przesłanek badania doktorskiego. W kolejnej części ukazano teoretyczne tło dotychczasowych myślicieli w zakresie przeprowadzania zmian oraz bariery wynikające z ograniczeń w zaangażowaniu i wykorzystaniu potencjału pracowników wpływających na powodzenie procesów zmian. W dalszej części opisano założenia badania wraz z problemami, celami badawczymi. Następnie scharakteryzowano i wyjaśniono metodę badania doktorskiego i sposób wnioskowania oraz zaprezentowano końcowe podsumowanie spodziewanych wyników i zależności.

## 2. Teoretyczne tło oraz przesłanki badania

W literaturze światowej można doszukać się wielu wskazówek, jak skutecznie przeprowadzać zmiany organizacyjne i skutecznie kontrolować procesy zmian na każdym etapie ich wdrażania. Kurt Lewin proponował trzy etapy przeprowadzania zmian organizacyjnych: etap odmrażania procesów, etap przeprowadzania zmian i etap zamrażania procesów zarządczych i procedur<sup>2</sup>. Model Lewina został w kolejnych latach dość skrytykowany jako statyczny i nieoddający właściwie dynamiki zmiany. Po etapie odmrażania organizacji może nastąpić wiele niekon-

---

<sup>2</sup> K. Lewin, *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, „Human Relations”, June 1947, Vol. 1, s. 5-41, <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html> [7.09.2015].

tolowanych procesów, których korekta w modelu Lewina nie jest uwzględniona. W trakcie wprowadzania zmiany można napotkać wiele zaskakujących nowych zmiennych, które trzeba uwzględnić.

Kolejnym ciekawym modelem jest model zaproponowanym przez Ronalda Lippina, Jeanne Watson oraz Bruce'a Westleya. Ich siedmioetapowy proces przedstawia się następująco<sup>3</sup>:

1. Pojawienie się i rosnąca potrzeba zmian.
2. Utworzenie wzajemnych relacji związanych ze zmianą pomiędzy „klientem”, czyli pracownikiem, a agentem zmiany.
3. Zdiagnozowanie problemów zmiany u klienta – pracownika.
4. Ułożenie planu działania i alternatyw na problemy.
5. Zmiana intencji zmiany w konkretne działania.
6. Generalizowanie i stabilizowanie zmiany.
7. Określenie finalnych relacji między klientem zmiany a agentem zmiany i ugruntowanie tych relacji.

Kolejnym znaczącym badaczem zmian organizacyjnych był Larry Greiner, który jako pierwszy podkreślił nie tyle ewolucyjność procesu zmian, ile ich rewolucyjność oraz elementy innowacji w procesie zmian. Uważał, że w procesie zmiany nie tyle trzeba konsekwentnie wykonywać kroki, ile interaktywnie obserwować poziom zaangażowania, problemy, wyzwania, które należy kreatywnie rozwiązywać. Ponadto władza nad organizacją powinna być nieustannie kontynuowana i tylko częściowo rozdzielana pomiędzy kierowników niższego szczebla, aby zachować równowagę i kontinuum organizacji. Wyróżnił on siedem elementów sukcesu zmiany:

1. Jest ogromna presja wewnętrzna i zewnętrzna na przeprowadzenie zmiany.
2. Nowy agent zmiany pojawia się z zewnątrz i staje się liderem zmian.
3. Osoba ta przegląda decyzje i postępowania z przeszłości, by zrozumieć organizację.
4. Zarząd osobiście angażuje się w zmianę.
5. Lider zmiany inicjuje rozmowy na temat zmian na wszystkich szczeblach organizacji.
6. Lider zmiany wdraża najpierw małe zmiany, rozwiązując mniejsze problemy.
7. Proces zmiany rośnie wraz z sukcesem każdej małej zmiany i lawinowo powoduje rewolucyjne zmiany<sup>4</sup>.

Ale najpopularniejszy jak dotąd był John Kotter, który zaproponował osiem kroków komunikacyjnych mających na celu skuteczne przygotowanie poprawnej

<sup>3</sup> R. Lippin, J. Watson, B. Westley, *Dynamics of Planned Change*, Harcourt and Brace, New York 1958.

<sup>4</sup> L. Greiner, *Patterns of Organisation Change*, w: *Classics of Organisational Behaviour*, red. W. Netemeyer, Moore Publishing, Oak Park 1978, s. 336-348.

komunikacji i efektywnego wdrażania zmian w organizacji<sup>5</sup>. I choć ideologia J. Kottera pochodzi z lat 90. XX w., to jest ona do tej pory jedną z najbardziej rozpowszechnionych. Model ośmiu kroków Kottera zawiera<sup>6</sup>:

1. Uświadamianie pracownikom pilności wprowadzania zmian.
2. Tworzenie zespołu kierującego zmianami.
3. Formułowanie wizji strategicznej.
4. Rzetelne informowanie o zmianach warunkujące zaangażowanie zespołu.
5. Upełnomocnianie innych członków organizacji do działania.
6. Osiąganie i rozpowszechnianie szybkich sukcesów.
7. Niepoddawanie się.
8. Ugruntowanie zmian w kulturze przedsiębiorstwa.

Ze wszystkich modeli wybrano dla celów badań ten najbardziej popularny – zestaw ośmiu kroków Kottera. Jest oczywiste, że samo wykonanie wskazanych kroków (pełniących funkcję swoistej *checklisty*) bez szerszego zrozumienia kontekstu organizacyjnego nie gwarantuje powodzenia zmiany. Jednym z wielu przykładów są badania Julienu Pollacka i Rachel Pollack, którzy zastosowali model Kottera przy wprowadzaniu dużej organizacyjnej zmiany mającej na celu retencję pracowników z wiedzą w organizacji borykającej się ze starzejącą się kadrą. W wielu aspektach organizacji wdrożenie zmiany nie powiodło się i było konieczne reorganizowanie działań. Model Kottera okazał się bardzo pomocny, ale jego linearna implementacja może nie wystarczyć do przeprowadzenia złożonej zmiany w organizacji<sup>7</sup>.

Sama implementacja zestawu ośmiu kroków Kottera jest dlatego trudna, że następuje w organizacji, a właściwie w sieci społecznej organizacji często dokładnie nieznaney zarządowi. W ujęciu podstawowym bowiem sieć stanowi zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi<sup>8</sup>. Znaczenie anglojęzyczne sieci to nic innego jak współpraca w grupie. Zbiór więzi i relacje pomiędzy pracownikami mogą wpływać na nieefektywną implementację ośmiu kroków Kottera. Zatem dobra znajomość tych więzi i relacji może znacząco ułatwić efektywne wdrożenie zmian. A znajomość zależności pomiędzy stopniem wykorzystania ośmiu kroków Kottera a kompleksową analizą struktury sieci społecznej organizacji może znacząco wpływać na efektywne przeprowadzenie zmiany organizacyjnej.

---

<sup>5</sup> J.P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996; J.P. Kotter, *Change Management vs. Change Leadership – What's the Difference?*, Forbes online, [1.09.2015].

<sup>6</sup> J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, Vol 73, s. 59-67.

<sup>7</sup> J. Pollack, R. Pollack, *Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice*, „Systemic Practice and Action Research” 2015, Vol. 28, s. 51-66.

<sup>8</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 14-15.

Jednym z gwarantów powodzenia zmiany jest kapitał ludzki i bardzo dobra komunikacja między działami. Istnieją już nieliczne wnioski odnośnie do przeprowadzania prawidłowo pozytywnych zmian z odpowiednim wykorzystaniem kapitału ludzkiego. Jedną z czołowych drukarskich firm, koncernem poligraficznym RR Donnelly, jest właścicielem czterech drukarni w Polsce. Firma ta dzięki stałemu szkoleniu kierowników zespołów produkcyjnych, przeprowadza zmiany innowacyjne nie tylko sprawnie, ale i w ekspresowym tempie rozprzestrzenia je na inne drukarnie w Polsce. Za innowacyjne podejście do zmian, sprawne ich dokonanie i wyeksportowanie do innych drukarni odpowiadają kierownicy niższego szczebla<sup>9</sup>, nie zaś kierownicy wyższego szczebla. Firma RR Donnelly udowodniła, że dobrze wykorzystany kapitał społeczny na niższych szczeblach organizacji, często w innych firmach marginalizowany, ma ogromne znaczenie we wprowadzaniu zmian. Analiza struktury sieci społecznej wewnątrz organizacji pozwoli zidentyfikować te jednostki, których potencjał nie jest wykorzystany bądź których postawa blokuje efektywne wdrażanie zmian.

Ponadto autorka przeprowadziła wstępne wywiady fokusowe z zarządem oraz ze średnim szczeblem organizacyjnym w jednej z jednostek biznesowych – produkcyjnej międzynarodowej grupy organizacyjnej. Okazało się, że w 60% wywiadów (45 respondentów ze 150 pracowników tej organizacji) wskazało czynnik ludzki, jako ten, który ich zdaniem odpowiadał za porażkę we wdrożeniu zmiany bądź znacznie utrudniał i opóźniał to wdrażanie. Najczęstszymi wskazaniami na konsekwencje pomyłek ludzkich były:

- brak informacji na czas,
- brak precyzyjnej informacji,
- brak komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (zmiana miała docierać tylko na wyższe szczeble kierownictwa),
- brak upowszechnionych przez kadre pozytywnych rezultatów zmiany.

Środowisko produkcyjne charakteryzuje się także inwestycjami wysokonakładowymi i kapitałochłonnymi. Zakup nowoczesnych maszyn w celu wprowadzania nowych produktów jest nie tylko wysiłkiem finansowym, ale także organizacyjnym. Koszt średnio dobrej maszyny przetwarzającej w danej branży wynosi około 3 mln euro. Uzyskanie zwrotu z inwestycji wymaga sprawnego wdrożenia w firmie zmian dotyczących procedur związanych z nową inwestycją. Przykładowo maszyna może być w pełni automatyczna, ale zmiany w jej obsłudze oraz procedury towarzyszące wdrażaniu nowej produkcji są przeprowadzane przez ludzi.

---

<sup>9</sup> O. Flak, J. Mądry, *Brygadziści też menedżer. Jak uczyć szefów zespołów produkcyjnych kreatywnego myślenia i coachingu w dziale produkcji*, „Biuletyn Informacji Szkoleniowych INFOR”, marzec 2007, s. 6; *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.

Źródłem przewagi konkurencyjnej jest już nie tylko nowa technologia czy nowe produkty, ale także dynamizm i szybkość mechanizmów dostosowawczych i koordynacyjnych organizacji. To pierwsze źródło przewagi, nowe technologie czy możliwość wytwarzania nowych produktów, może być osiągnięte poprzez proste finansowanie i zakup nowych maszyn, urządzeń czy wspomagającego oprogramowania komputerowego. Jednak dopiero efektywne wdrożenie danej inwestycji, czyli ustabilizowanie nowych procesów w firmie, gwarantuje zwrot inwestycji i osiąganie nowych celów organizacji. Dlatego mechanizmy dostosowawcze i koordynacyjne organizacji są opatrzone dużym znaczeniem zwłaszcza w inwestycjach bardzo kapitałochłonnych.

Podsumowując, istniejące modele wprowadzania zmian wskazują prawidłowości i działania kluczowe dla sukcesu zmian, które pozostawiają lukę poznawczą w zarządzaniu skomplikowanymi relacjami ludzkimi wpływającymi na powodzenie zmiany. Kapitał ludzki i jego odpowiednie wykorzystanie w okresie zmian ma ogromne znaczenie. Współczesne metody badań opartych na analizach sieci organizacyjnych i społecznych oraz wielowymiarowym ujęciu przywództwa pozwalają na badanie i analizę ukrytych, złożonych zjawisk zachodzących w sieci społecznej. I choć tematyka sieci wewnątrzorganizacyjnych była już podejmowana przez badaczy kapitału społecznego, m.in. w publikacjach Patrycji Klimas<sup>10</sup> czy Michała Zdziarskiego<sup>11</sup>, temat nie był podejmowany w kontekście przeprowadzania zmian organizacyjnych.

### 3. Założenia badania

W związku z powyższymi problemami zostały sformułowane pytania badawcze: jak na efektywność procesu zmian realizowanego zgodnie ze wskazówkami J. Kottera wpływa struktura i natężenie zjawisk społeczno-organizacyjnych, które można diagnozować poprzez:

1) analizę sieci organizacyjnych jako oceny kontekstu społecznego dla przeprowadzanych zmian (analiza stopnia centralności, pośredniości, bliskości, wektora własnego, gęstości sieci, współczynnika grupowania, efektu małego świata, średnicy),

2) badanie struktury i spójności triumwiratu archetypów zarządczych.

---

<sup>10</sup> P. Klimas, *Zastosowanie analizy sieciowej w badaniach kapitału społecznego*, w: *Społeczne aspekty zarządzania*, red. A. Sankowska, K. Santarek, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014, s. 22-39.

<sup>11</sup> M. Zdziarski, *Elita wewnętrznego kregu i centralne firmy. Wyniki badań relacji przez rady nadzorcze w polskich spółkach giełdowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1, s. 23-39.



Zmienną zależną będzie efektywność przeprowadzonej wystandaryzowanej zmiany. Zmienną niezależną zaś struktura sieci organizacyjnej i społecznej oraz struktura i spójność triumwiratu przedsiębiorczości. Celem badania będzie określenie barier wynikających z ograniczeń w zaangażowaniu i wykorzystaniu potencjału pracowników wpływających na powodzenie procesów zmian.

Badanie zostanie przeprowadzone w branży produkcyjnej, w grupie międzynarodowej zajmującej się produkcją opakowań. Grupa posiada na całym świecie około 25 fabryk i szczeni się ponad stuletnim doświadczeniem w branży. Grupa należy do prywatnego właściciela i od ponad stu lat jest w rękach jednej rodziny. Stąd zauważalne są podobieństwa w zarządzaniu grupą przez lata.

Zakresem podmiotowym objęte zostaną trzy fabryki, w których grupa przeprowadziła duże inwestycje w ciągu ostatnich dwóch lat. Fabryki są zarządzane lokalnie, jednak prezesem ich jest ta sama osoba. Jedna fabryka znajduje się w Polsce (Fabryka 1) zaś dwie pozostałe wybrane fabryki są umiejscowione na południu oraz na północy Rumunii. Fabryki różnią się od siebie wielkością zatrudnienia. Południowa fabryka w Rumunii (Fabryka 2) zatrudnia o około 60% więcej pracowników niż fabryka w Polsce. Zaś fabryka z północy Rumunii (Fabryka 3) jest największa i zatrudnia o około 50% więcej pracowników niż fabryka z południa. Wskaźnik rotacji pracowników w ostatnich dwóch latach był mniejszy niż 5%, w związku z czym skala błędu badania nie jest znacząca. Struktura organizacyjna wszystkich fabryk jest bardzo płaska i łądząco podobna, gdyż została ujednoczona na potrzeby grupy. Systemy informatyczne oraz proces przekazywania informacji na produkcji jest identyczny, gdyż jest zgodny z procedurami oraz programami informatycznymi używanymi w innych fabrykach grupy.

Zakres przedmiotowy badania będzie stanowiło wiele zmian obejmujących więcej niż jeden dział organizacji, aby zapewnić liczebność respondentów potrzebnych do rozpoczęcia badania sieciowego. Zmiany, które będą podlegały badaniu, zachodzą tylko w ramach danej organizacji, nie zaś grupy jednostek. Badanie to będzie także interesujące ze względu na fakt, że nadal większość badań sieciowych jest zewnątrzorganizacyjna, a nie wewnątrzorganizacyjna, jak w opisanym przypadku. Badane zmiany zostały przedstawione w tabeli 1.

Wyróżniono trzy grupy zmian, które mają podobny charakter i będą porównywalne procesowo oraz wielkościowo. Zmiany są ustandaryzowane, gdyż poszczególne trzy organizacje należą do tej samej grupy i mają podobne procesy zarządcze. Do każdej ze zmian: wprowadzającej nowe produkty na rynek, wprowadzającej modernizację produkcyjną, wprowadzającej nowe procedury, zostały przyporządkowane wskaźniki ogólne wydajności i powodzenia procesów zmian. Porównując wskaźniki oraz sieci społeczne pracowników uczestniczących w danej

Tabela 1. Zakres przedmiotowy badania – zmiany wewnątrzorganizacyjne

Charakter zmiany	Komentarz	Wskaźnik
1. Zamiana wprowadzająca na rynek nowy produkt	opakowania wielokolorowe, tektura specjalnej jakości	wielkość sprzedaży danego asortymentu, zakończenie inwestycji na czas, zakończenie inwestycji w budżecie, poziom odpadu
2. Zamiana wprowadzająca zmiany modernizacyjne dla procesu produkcyjnego	modernizacja tekturnicy, modernizacja maszyny papierniczej	wzrost efektywności maszyny, zakończenie inwestycji na czas, zakończenie inwestycji w budżecie, poziom odpadu
3. Zamiana proceduralna w procesie obiegu dokumentacji, informacji, która wspomaga bądź wchodzi w skład procesu zmian wprowadzających na rynek nowy produkt	proces ofertowania, proces zamawiania, proces projektowania, proces produkcji	wzrost efektywności procesu, liczba reklamacji wewnętrznych oraz zewnętrznych, zadowolenie klientów, wzrost efektywności procesów wewnątrzorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

zmianie, zostaną ustalone bariery wynikające z niewykorzystania potencjału pracowników. Wszystkie zmiany zostaną także wystandaryzowane pod względem poziomu wykonania ośmiu kroków Kottera, tak aby zmiennymi niezależnymi były elementy struktury sieciowej.

Ponadto dwie pierwsze zmiany – wprowadzanie nowych produktów na rynek oraz modernizacja maszyn produkcyjnych – mają charakter decyzji strategicznych. Cel zbadania zmian o trzecim charakterze – na poziomie procesów – ma szczególny charakter, gdyż często są to procesy odbywające się na najniższych szczeblach organizacji. Na tym poziomie najtrudniej jest skomunikować informacje o zmianach strategicznych firmy. Dodatkowo często procesy zmian proceduralnych mogą zostać narzucone przez zarząd, podczas gdy pracownicy najniższego szczebla mogą mieć ciekawe i niewykorzystane w procesach zmian pomysły. Paradygmat „trzech E innowacji” (*The 3 E's of Innovation*) zakłada, że najlepiej wprowadzać zmianę, definiując pracowników z potencjałem i zbadać trzy płaszczyzny zmiany innowacyjnej: wykorzystania pomysłów (*exploration*), zaangażowania pracowników w grupy innowacyjne (*engagement*) oraz eksploatacji pomysłów i synergii grupy (*exploitation*)<sup>12</sup>. Badanie na poziomie zmian procesowych umożliwi zbadanie sieci społecznej na najniższym szczeblu zarządzania, a często właśnie tam powodzenie zmian ma najważniejsze znaczenie.

<sup>12</sup> L. Lock Lee, C. Kjaer, *The 3 E's of Innovation: A Networking Perspective*, s. 1-3, [www.optimice.com.au/upload/Optimice\\_3Es\\_of\\_Innovation.pdf](http://www.optimice.com.au/upload/Optimice_3Es_of_Innovation.pdf) [7.09.2015].

## 4. Procedura badania

Metodą, która została wybrana do badania zjawisk, jest społeczna analiza sieciowa organizacji. Jest to analiza wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy elementami sieci (organizacjami, jednostkami itp.), których liczebność, intensywność, można ustalić, mierząc wskazania danych jednostek na inne jednostki<sup>13</sup>. Inną propozycję definicji przedstawia Jerzy Niemczyk: sieć to układ złożony z węzłów i relacji opisanych na tych węzłach. Sieć może być postrzegana jako układ relacji o cechach sieci, m.in. istniejący wewnątrz organizacji<sup>14</sup>. Początki analizy sieci leżą u podstaw badań psychologicznych nad relacjami interpersonalnymi Jacoba Moreno, który w latach 30. XX w. zaczął się interesować relacjami społecznymi i rozpoczął badania konfiguracji społecznościowych<sup>15</sup>. To on zaczął tworzyć pierwsze socjogramy obrazujące relacje społeczne. W tym samym okresie niemieccy naukowcy, bazując na teorii *gestalt* Wolfganga Kohlera<sup>16</sup>, zaczęli rozszerzać badania nad socjogramami z perspektywy psychologii kognitywnej i społecznej. Jednak największą popularność zdobyła analiza społeczna po roku 60. XX w. dzięki pracom Ronalda Burta, Kathleen Carley, Marka Granovettera, Davida Krackhardta, Edwarda Laumann, Anatola Rapoport, Barry'ego Wellmanna, Douglasa R. White'a i Harrisona White'a<sup>17</sup>, którzy usystematyzowali wiedzę na temat badań sieciowych, dzięki czemu możemy scharakteryzować sieci w różnoraki sposób i zinterpretować wyniki. Analizowane właściwości sieci to: liczba powiązań, ukierunkowanie, odwzajemnienie powiązań, przechodniość powiązań, centralność, gęstość powiązań, siła powiązań, pomosty, pośredniczenie i równoważność<sup>18</sup>.

Metoda badawcza wykorzystująca sieci zakłada diagnostykę podstawowych wymiarów struktury społecznej organizacji oraz rozkładu i zależności istniejącego potencjału archetypów zarządczych, które zostaną potraktowane jako czynniki sukcesu/porażki w kontekście dwóch lub więcej różnych zmian. Wyłonione zmiany będą zakwalifikowane do tych, które się powiodły oraz do tych, które zakończyły się porażką. Przy tak zestawionych zmianach analizowane będzie porównanie powiązań sieci.

<sup>13</sup> J. Scott, *Social Network Analysis*, Sage Publications, London 1901, 2000, s. 3.

<sup>14</sup> J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2006, nr 111, Seria Monografie i Opracowania, nr 171, s. 27.

<sup>15</sup> J. Moreno, *Who Shall Survive?*, Beacon Press, New York 1934, 1978, s. 6-20, 101.

<sup>16</sup> W. Kohler, *The Mentality of Apes*, Harcourt, Brace & World, New York 1925.

<sup>17</sup> L. Freeman, *The Development of Social Network Analysis*, Empirical Press, Vancouver 2006, <http://moreno.ss.uci.edu/91.pdf> [8.09.2015]; H.C. White, *An Anatomy of Kinship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ 1963; H.C. White, *Chains of Opportunity*, Harvard University Press, Cambridge MA 1970; H.C. White, S.A. Boorman, R.L. Breiger, *Social Structure from Multiple Networks*, „American Journal of Sociology” 1976, No. 81.

<sup>18</sup> C.A.R. Pinheiro, *Social Network Analysis in Telecommunications*, John Wiley & Sons, New York 2011, s. 4.

W części A zostanie zbadana zgodność oraz struktura organizacji formalnej przedstawionej w postaci organigramu firmy z elementami struktury organizacji nieformalnej. Na poziomie sieci zostanie także przeprowadzona analiza potencjału współpracy, komunikacji i podatności na zmiany. Analiza ta jest szczególnie zalecana w organizacjach konkurujących wiedzą, zdolnością do innowacji i adaptacji, co w przypadku branży produkcyjnej oraz wprowadzania nowych produktów na rynek ma ogromne znaczenie<sup>19</sup>. Wszystkie analizy będą dotyczyły tylko tych osób, które w danym badaniu uczestniczyły bądź miały na zmianę znaczący wpływ.

Tabela 2. Pytania ankietowe w części A – na poziomie sieci organizacyjnej

Lp.	Pytania ankietowe
A.1.	Moja codzienna praca i jej efekty najbardziej związane są ze współpracą z
A.2.	W mojej pracy w najwyższym stopniu korzystam z wiedzy i doświadczenia
A.3.	Pozytywny wpływ na dobrą atmosferę i zadowolenie z klimatu pracy mają moje relacje z
A.4.	Żeby załatwić trudne lub ważne sprawy, wymagające szybkich decyzji i skuteczności ich realizacji, zwracam się do
A.5.	Najwięcej istotnych i ciekawych informacji pozwalających rozumieć, co się dzieje w firmie, dostaję od
A.6.	Najbardziej otwarcie i szczerze o wszelkich sprawach, problemach i pomysłach mogę porozmawiać z
A.7.	Najwięcej pozytywnej energii i zapału do pracy dodaje mi kontakt z:
A.8.	Do najbardziej wpływowych osób w firmie, z którymi bezpośrednio i na bieżąco współpracuję, należą
A.9.	Świeżego spojrzenia i inspiracji dla funkcjonowania w moim obszarze, ale i całej firmie, dostarcza mi kontakt z

Źródło: opracowanie katedry.

W części B zostanie zbadana struktura i spójność archetypów menedżera, lidera i przedsiębiorcy. W teorii psychoanalitycznej istnieje zjawisko tzw. przeniesienia. Polega ono na tym, że osobowość człowieka i jego doświadczenia z innymi, np. z rodzicami, jest przenoszona na relacje, które nawiązują się z innymi członkami społeczeństwa. Dlatego badanie osobowości może mieć znaczący wpływ na relacje sieciowe, a tym samym na powodzenie procesu zmian. Role przywódców, które zamierza się zbadać, zostały przez Tadeusza Zaleznika<sup>20</sup> podzielone na trzy typy. Pierwszy z nich to menedżer, który charakteryzuje się zdolnościami

<sup>19</sup> R. Cross, S.P. Borgatti, A. Parker, *Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration*, „California Management Review” 2002, Vol. 44, No. 2, s. 25.

<sup>20</sup> A. Zaleznik, *Managers and Leaders. Are they Different?*, „Harvard Business Review” May-June 1977, s.-67-78.

dokładnego planowania, organizacji, koordynowania i kontrolowania. Dobrze działa w warunkach jasnego i pełnego nadzoru przez zwierzchnika. Liderzy natomiast to osoby działające bez koniecznego nadzoru i dobrze zdefiniowanej roli. Nadają kierunek działaniu oraz inspirują innych do podejmowania wyzwań. Dobrze sprawdzają się w warunkach niepewności i zmian. Przedsiębiorcy zaś charakteryzują się zupełną innowacyjnością i kreowaniem nowatorskich rozwiązań i kierunków działania<sup>21</sup>.

Tabela 3. Pytania ankietowe w części B – na poziomie archetypów

Lp.	Pytania ankietowe
B.1.	Osiąga efekty jako dobry organizator opierający się na jasnym podziale zadań, standardach pracy oraz systemach kontroli i motywowania
B.2.	Zmienia przekonania i postawy ludzi oraz pozyskuje ich zaangażowanie dzięki zaufaniu, komunikowaniu i własnej charyzmie
B.3.	Osiąga efekty dzięki ciągłemu podejmowaniu nowych wyzwań oraz odwadze gruntownego zmieniania dotychczasowego porządku
B.4.	Osiąga efekty jako lider rozwijający w swoim zespole poczucie wspólnych celów, tożsamości i sensu wykonywanej pracy
B.5.	Poprawia wyniki poprzez ciągłą analizę i doskonalenie organizacji pracy, podnoszenie jej efektywności oraz minimalizowanie ryzyk
B.6.	Poprawia wyniki dzięki podejmowaniu i realizacji innowacyjnych pomysłów dotyczących świadczonych usług i produktów

Źródło: opracowanie katedry.

Rola i obecność tych trzech typów ról przywódczych zostaną zbadane w kontekście przeprowadzania strategii odnowy przedsiębiorstwa, czyli w kontekście przeprowadzania gruntownych zmian. Odkryto nowatorski triumwirat przedsiębiorczości polegający na tym, że w każdym przedsiębiorstwie cele są osiągnięte poprzez wszystkie trzy role archetypów. I w zależności od strategii firmy różna powinna być rola przywódcza. Pytanie jednak, jak nie tyle pojedyncza rola przywódcy, ile konfiguracja sieciowa archetypów przywódczych oddziałuje na proces powodzenia zmian. Zamierza się zbadać, czy zestaw archetypów przywódczych, który wystąpił, był wykorzystany w procesie zmian. Pytania ankietowe dla obu poziomów – poziomu analizy sieci oraz poziomu analizy archetypów – przedstawiają odpowiednio tabele 2 i 3. Respondenci są proszeni o wskazanie maksymalnie trzech pracowników, których uważają za najbardziej kluczowych w danym zagadnieniu.

<sup>21</sup> P.A. Dover, U. Dierk, *Sustaining Innovation in the Global Corporation: The Role of Managers, Entrepreneurs and Leaders*, w: *Proceedings of the 5<sup>th</sup> European Conference on Management, Leadership and Governance*, red. J. Politis, Academic Publishing, Athens 2009, s. 22-24.

Na trzecim poziomie autorka badań zamierza zidentyfikować obszary zmian które mogłyby być na przyszłość przez zarząd lepiej zdefiniowane i zarządzane. Zbadane zostanie to za pomocą identyfikacji i poznania modelu triady zmian zaproponowanego przez Grzegorza Bełza oraz Adelę Barabasz. Triada zakłada nieustanne kontrolowanie i dostosowywanie procesów pomiędzy trzema płaszczyznami:

1. Co należy zmienić? Czyli proces definiowania przekształcania organizacji.
2. Dokąd należy dążyć? Czyli wyznaczanie kierunku zmian.
3. Kto ma przeprowadzać zmiany? Czyli proces zdobywania ludzi do zmiany<sup>22</sup>.

Poszczególne problemy, które miały miejsce w procesie przeprowadzania zmian, zamierza się zbadać poprzez pytania ankietowe dotyczącego każdego z etapów triady. Pytania zostały przedstawione w tabeli 4. Respondenci są proszeni o wskazanie maksymalnie trzech zagadnień, których ich zdaniem mogło zabraknąć w procesie wprowadzania zmiany i które miały ich zdaniem znaczenie dla powodzenia zmian.

Tabela 4. Pytania ankietowe w części C – na poziomie triady zmian

Lp.	Pytania ankietowe
C.1.	Większość ludzi nie czuje potrzeby zmian
C.2.	Ludzie przyzwyczajeni są do starego, a nowe rozwiązania są tymczasowe
C.3.	Nawet jeśli coś się udaje, to są to pojedyncze, ograniczone zmiany
C.4.	Ludzie narzekają, że nie wiedzą, jak konkretnie zmieni się ich praca
C.5.	Ludzi przekonywałyby efekty zmian, ale ich nie widzą ani w nie nie wierzą
C.6.	W firmie nie ma wiele silnych jednostek dobrze koordynujących zmianę
C.7.	Nasz sposób zorganizowania i hierarchia nie pomagają, a nawet są sprzeczne z wdrażaniem zmian
C.8.	Ludzie w firmie stoją z boku i nie angażują się we wprowadzanie zmian

Źródło: opracowanie katedry.

Część A i B posłuży do analizy struktury sieci i mierników, takich jak: podane struktury sieci zostaną porównane na tle tych zmian, które się powiodły oraz tych, które się nie powiodły z punktu widzenia celów zakładanych przez zarząd na początku projektu. Część C zaś pozwoli zdefiniować największe problemy w trakcie wdrażania zmian z punktu widzenia modelu triady. Ta analiza też wykaże pomocniczo, czy problemy wskazane przez zarząd w procesie analizy zmiany w ujęciu J. Kottera są tożsame z problemami zaobserwowanymi przez pracowników.

<sup>22</sup> *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu. Refleksje nad teraźniejszością i wyzwaniem przyszłości*, red. A. Barabasz, G. Bełz, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Przed podjęciem badań głównych zostanie przeprowadzone badanie empiryczne wstępne na mniejszej próbie w celu zdefiniowania ewentualnych ograniczeń wnioskowania. Zastosowanie analizy sieci społecznej bez większych refleksji charakteryzuje się ryzykiem, które należy dobrze zdiagnozować<sup>23</sup>. Obecnie zauważa się zagrożenia dwójakiego rodzaju: a) prawdziwość danych ankietowych podanych przez respondentów, b) poprawne wystandaryzowanie zmian podlegających badaniu. Zminimalizowanie ryzyka prawdziwości danych nastąpi poprzez przeprowadzenie wywiadów fokusowych oraz wywiadów indywidualnych uzupełniających badanie. Zapewni to możliwość skonfrontowania wyników ankiety. Ryzyko doboru odpowiednich, wystandaryzowanych zmian organizacyjnych zostanie wyeliminowane poprzez „odgórną” analizę zmian w wyniku wywiadów z zarządem oraz poprzez „oddolną” analizę zmian w wyniku ankiety i wywiadów z pracownikami.

Badanie zostanie przeprowadzone za pomocą ankiety elektronicznej rozesłanej do respondentów poprzez specjalnie zaprojektowaną platformę elektroniczną. Platforma ta zapewni utajnienie odpowiedzi respondentów w celu zagregowania danych oraz w celu uzyskania wyższej wiarygodności badania. Po wykonaniu badania zostaną także przeprowadzone wywiady fokusowe mające na celu doprecyzowanie wyników analizy społecznej organizacji.

## 5. Podsumowanie

Istnieje wiele modeli wskazujących, jak prawidłowo zarządzać zmianą, jednak firmy napotykają na bariery związane z wdrażaniem zmian z sukcesem. Po przeprowadzeniu wywiadów fokusowych oraz z obserwacji uczestniczącej w jednej z międzynarodowych grup produkcyjnych, mających zainwestować w najbliższych latach około stu milionów euro, stwierdzono, że mimo sprawnego zarządzania zmianą z uwzględnieniem ośmiu kroków Kottera rezultaty nadal nie były satysfakcjonujące. W wywiadach wstępnych problemem okazywała się postawa ludzi wobec zmian. Badanie analizy sieci społecznej ma na celu zidentyfikowanie barier wynikających z niewykorzystania lub nieoptymalnego wykorzystania potencjału ludzkiego we wdrażaniu zmian. Poznanie sieci społecznej organizacji na poziomie sieci oraz na poziomie archetypów zarządczych może pomóc w przyszłości międzynarodowym grupom produkcyjnym zidentyfikować zależności pomiędzy siecią społeczną a owocnym i sprawnym wdrażaniem zmian w celu maksymalizacji wyników firmy.

---

<sup>23</sup> K. Fuks, A. Kawa, B., Pierański, *Zastosowanie mierników SNA w analizie sieci przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 49-53.

## Literatura

- Arndt H., *Globalisation*, „Pacific Economic Paper” 1998, No. 275, [www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf](http://www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf) [17.05.2008].
- Cross R., Borgatti S.P., Parker A., *Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration*, „California Management Review” 2002, Vol. 44, No. 2.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Dover P.A., Dierk U., *Sustaining Innovation in the Global Corporation: The Role of Managers, Entrepreneurs and Leaders*, w: *Proceedings of the 5<sup>th</sup> European Conference on Management, Leadership and Governance*, red. J. Politis, Academic Publishing, Athens 2009.
- Flak O., Mądry J., *Brygadzysta też menedżer. Jak uczyć szefów zespołów produkcyjnych kreatywnego myślenia i coachingu w dziale produkcji*, „Biuletyn Informacji Szkoleniowych INFOR”, marzec 2007.
- Freeman L., *The Development of Social Network Analysis*, Empirical Press, Vancouver 2006, <http://moreno.ss.uci.edu/91.pdf> [8.09.2015].
- Fuks K., Kawa A., Pierański B., *Zastosowanie mierników SNA w analizie sieci przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Greiner L., *Patterns of Organisation Change*, w: *Classics of Organisational Behaviour*, red. W. Natemeyer, Moore Publishing Company, Oak Park 1978.
- Klimas P., *Zastosowanie analizy sieciowej w badaniach kapitału społecznego*, w: *Spoleczne aspekty zarządzania*, red. A. Sankowska, K. Santarek, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014.
- Kohler W., *The Mentality of Apes*, Harcourt, Brace & World, New York 1925.
- Kotter J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kotter J.P., *Change Management vs. Change Leadership – What’s the Difference?*, Forbes online [1.09.2015].
- Kotter J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73.
- Lewin K., *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, „Human Relations”, June 1947, Vol. 1, s. 5-41, <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html> [7.09.2015].
- Lippin R., Watson J., Westley B., *Dynamics of Planned Change*, Harcourt and Brace, New York 1958.
- Lock Lee L., Kjaer C., *The 3 E’s of Innovation: A Networking Perspective*, s. 1-3, [www.optimice.com.au/upload/Optimice\\_3Es\\_of\\_Innovation.pdf](http://www.optimice.com.au/upload/Optimice_3Es_of_Innovation.pdf) [7.09.2015].
- Moreno J., *Who Shall Survive?*, Beacon Press, New York 1934, 1978.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2006, nr 111, Seria Monografie i Opracowania, nr 171.
- Pinheiro C.A.R., *Social Network Analysis in Telecommunications*, John Wiley & Sons, New York 2011.
- Pollack J., Pollack R., *Using Kotter’s Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Resentation and Practice*, „Systemic Practice and Action Research” 2015, Vol. 28.
- Scott J., *Social Network Analysis*, Sage Publications, London 1901, 2000.
- Skalik J., Barabasz A., Belz G., *Systemowe uwarunkowania metod zarządzania. Przykład modelu Triady*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
- Systemy i procesy zmian w zarządzaniu. Refleksje nad terażniejszością i wyzwaniem przyszłości*, red. A. Barabasz, A. Belz, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- White H.C., *An Anatomy of Kinship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ 1963.



- White H.C., *Chains of Opportunity*, Harvard University Press, Cambridge MA 1970.
- White H.C., Boorman S.A., Breiger R.L., *Social Structure from Multiple Networks*, „American Journal of Sociology” 1976, No. 81.
- Zaleznik A., *Managers and Leaders. Are they Different?*, „Harvard Business Review”, May-June 1977.
- Zdziarski M., *Elita wewnętrznego kręgu i centralne firmy. Wyniki badań relacji przez rady nadzorcze w polskich spółkach giełdowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1.

## **Methodology Considerations for the Application of SNA in Investigating Organisational Change – Kotter’s Approach**

**Summary.** The article addresses factors impacting on the chances of successful organizational change, focusing on the constraints stemming from limited engagement of staff and insufficient exploitation of its potential. There are a number of models, scientifically proven methods, and good practices available to support managers throughout the process of implementing change. The best known and most commonly used model is, arguably, that of Kotter’s 8-step change process. However, the success of organizational change largely depends on the organizational context, particularly on an organization’s social structure. The paper demonstrates that social analysis at two levels – at the level of organizational social network and at the level of management archetypes – makes it possible to identify the barriers that could compromise the success of an organizational change process.

**Keywords:** organizational network analysis, change management, organizational change, investment



## Łukasz Wawrowski

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: lukasz.wawrowski@chorzow.wsb.pl  
tel. 323 498 464

# Płeć biologiczna i kulturowa jako aspekt zarządzania (przedsiębiorstwem w sieci)

**Streszczenie.** Zarządzanie (rozumiane zarówno jako zjawisko, jak i nauka o nim) nie jest neutralne płciowo, a w tradycyjnym ujęciu cechuje je wyraźny androcentryzm. Uwzględnianie konsekwencji zróżnicowania ludzi ze względu na płeć biologiczną i kulturową jest kluczowym założeniem zarówno samego feminizmu, jak i lansowanej przez Unię Europejską strategii *gender mainstreaming* mającej doprowadzić do pełnej równości kobiet i mężczyzn. Celem opracowania jest z jednej strony scharakteryzowanie związków pomiędzy zróżnicowaniem ludzi ze względu na płeć a zarządzaniem, z drugiej natomiast wskazanie, jak owo zarządzanie uwzględniające specyfikę płci wpisuje się w model przedsiębiorstwa sieciowego.

**Słowa kluczowe:** płeć kulturowa (*gender*), równość płci, feministyczna perspektywa w zarządzaniu, przedsiębiorstwo sieciowe

## 1. Wstęp

Uwzględnianie perspektywy płci (nie tylko kulturowej, ale także biologicznej) w naukach społecznych (w zakresie, kto bada oraz co i jak jest badane) wciąż budzi wątpliwości, a często i sprzeciw ze strony zarówno tropicieli tzw. ideologii gender, jak i wielu przedstawicieli tradycyjnych dyscyplin naukowych<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. Ł. Wawrowski, *Politologia feministyczna: konieczność czy fanaberia?*, w: *Feminizm*, red. M. Marczevska-Rytko, M. Pomarański, D. Maj, Wyd. UMCS, Lublin 2015, s. 31-42.

Także spojrzenie na zarządzanie przez pryzmat płci niewątpliwie nie wpisuje się w główny nurt współczesnych nauk o zarządzaniu (zarówno w zakresie badań naukowych, jak i dydaktyki), chociaż uznać należy to za sprzeczne z propagowaną od lat 90. XX w. w ramach Unii Europejskiej strategią działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn, określaną jako *gender mainstreaming* (oznaczającą właśnie konieczność analizowania wszelkich procesów i prowadzenia wszelkich działań z uwzględnieniem zróżnicowanego oddziaływania na kobiety i mężczyzn tak, aby żadna z płci nie była dyskryminowana<sup>2</sup>). Trzeba mieć jednak świadomość, że – jak podkreśla w podręczniku do zarządzania Eugeniusz Michalski – „zagadnienia zarządzania nie są jednolicie ujmowane w literaturze”<sup>3</sup>. Takie postawienie sprawy – zdaniem autora – z jednej strony utrudnia charakteryzowanie zarządzania jako dyscypliny naukowej i będącej jej wytworem wiedzy, z drugiej jednak wskazuje na istnienie przestrzeni na lansowanie nowych koncepcji, także tych, które opierają się na feministycznej perspektywie w naukach społecznych.

Wychodząc z powyższych założeń, niniejsza praca (mająca z racji ograniczeń objęściowych charakter syntetycznego omówienia) ma dwa powiązane cele badawcze. Pierwszym jest scharakteryzowanie związków pomiędzy zróżnicowaniem ludzi ze względu na płeć a zarządzaniem. Drugim natomiast jest wskazanie, jak owo zarządzanie uwzględniające specyfikę płci wpisuje się w (będący przedmiotem niniejszej monografii) model przedsiębiorstwa sieciowego. Adekwatnie do wskazanych celów praca podzielona została na trzy części. Pierwsza ukazuje ogólne związki pomiędzy płcią a zarządzaniem. Druga charakteryzuje, będące fundamentem współczesnego postrzegania męskości i kobiecości, rozróżnienie na płeć biologiczną i kulturową (*gender*). Trzecia natomiast bezpośrednio analizuje model przedsiębiorstwa sieciowego oraz zarządzanie nim przy uwzględnieniu zróżnicowania ludzi ze względu na płeć biologiczną i kulturową. Podstawą prowadzonych rozważań będzie zarówno stosowna literatura przedmiotu, jak i dotychczasowa działalność naukowa<sup>4</sup> i dydaktyczna autora<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Zob. Ł. Wawrowski, *Polityka równych szans. Instytucjonalne mechanizmy zwiększania partycypacji kobiet w strukturach politycznych na przykładzie państw Unii Europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 304 i n.

<sup>3</sup> E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 10.

<sup>4</sup> Wykaz publikacji autora dostępny na: <http://scholar.google.pl/citations?user=kuFm9wUAAA&hl=pl>.

<sup>5</sup> Obejmująca m.in. opracowanie i prowadzenie przedmiotów zarządzanie w ujęciu feministycznym oraz kobiety w polityce (i problematyce bezpieczeństwa) na kierunkach zarządzanie, politologia i bezpieczeństwo narodowe w ramach Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie WSB w Poznaniu.

## 2. Czy zarządzanie ma płeć?

Odpowiedź na pytanie, czy zarządzanie ma płeć, wymaga dokonania dwóch założeń wstępnych. Po pierwsze, termin zarządzanie odnosić należy zarówno do pewnego zjawiska związanego z procesem podejmowania decyzji w ramach organizacji, jak i do nauki o owym zjawisku (w sensie instytucjonalnym, funkcjonalnym i treściowym<sup>6</sup>). Po drugie, płeć i będące jej efektem zróżnicowanie ludzi należy postrzegać zarówno w kategoriach biologicznych (płeć biologiczna – *sex*), jak i społeczno-kulturowych (płeć kulturowa – *gender*).

Nauki o zarządzaniu należą do grona uznanych dyscyplin naukowych przynależnych do dziedziny nauk ekonomicznych oraz obszaru nauk społecznych<sup>7</sup>. Samo zarządzanie (jako przedmiot badania owej dyscypliny) jest jednak terminem mającym wiele różnorodnych definicji i obudowujących je konstrukcji aspirujących do miana teorii naukowych. Nie wnikając w tym miejscu w ów problem (specyficzny zresztą dla nauk społecznych), przytoczyć można pogląd reprezentowany w pracy *Podstawy zarządzania* wyróżniający dwa sposoby definiowania zarządzania: **podejście instytucjonalne**, w myśl którego uwaga koncentruje się na grupie osób, której powierzono uprawnienia do wydawania poleceń w organizacji – tzw. menedżerów; oraz **podejście funkcjonalne** wskazujące na te działania, które służą kierowaniu procesami pracy, oraz czynności, które są niezbędne do realizacji zadań przedsiębiorstwa (organizacji)<sup>8</sup>. Nietrudno zauważyć, że tak rozumiane zarządzanie dotyczy jednostek ludzkich: w procesach owych człowiek pojawia się jako podmiot zarządzający (menedżer) i zarządzany (pracownik), ale także – w dalszej perspektywie – jako odbiorca finalnego produktu lub usługi. Wprawdzie każdy człowiek jest niepowtarzalnym indywiduum, niemniej powszechne jest dokonywanie klasyfikacji (lub nawet typologii) ludzi ze względu na liczne kryteria różnicujące oraz określające ich przydatność dla organizacji. Ludzie w kontekście pracy dzieleni są zatem ze względu na kryteria powszechnie przyjęte i oczywiste/słuszne/uprawnione (wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie, przydatność dla organizacji itp.), ale także powszechnie występujące, acz często wątpliwe (znajomości, pochodzenie, afiliacja partyjna itp.). Powszechnym i istotnym z perspektywy skutków jest również podział ludzi ze względu na płeć, a więc na kobiety i mężczyzn (pozostając przy tradycyjnym, dychotomicznym podziale).

<sup>6</sup> Termin „nauka” w sensie instytucjonalnym oznacza wyodrębnioną dyscyplinę naukową; w sensie funkcjonalnym czynności składające się na działalność badawczą; a w sensie treściowym wytwór określonej działalności badawczej.

<sup>7</sup> Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych.

<sup>8</sup> M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategię – zastosowania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 47.

Jeśli zatem płeć uznajemy za istotny czynnik różnicujący ludzi, to perspektywa ta powinna być ważnym elementem procesów zarządczych w ramach poszczególnych przedsiębiorstw. Rzecz jednak w tym, że tradycyjne nauki społeczne, w tym nauki ekonomiczne i nauki o zarządzaniu, owego związku najczęściej nie dostrzegają, a nawet jeśli zaczynają to czynić, nie przywiązują do niego zbyt dużej wagi<sup>9</sup>. Przytoczyć warto następującą konkluzję Anny Zachorowskiej-Mazurkiewicz: „Większość teorii ekonomicznych, chociaż wydaje się neutralna ze względu na płeć, cechuje się nastawieniem na męski podmiot (*male bias*). To nakierowanie pojawia się, gdyż w teorii ekonomii nie zwraca się wystarczającej uwagi na nierówności występujące między kobietami a mężczyznami oraz na relacje płci. Ekonomia otworzyła możliwości analizowania nierówności ze względu na płeć na poziomie mikro zarówno w ramach paradygmatu neoklasycznego, jak i krytycznego. W ramach tych analiz ludzie nie są definiowani jako biologiczna kobieta czy mężczyzna, lecz relacje płci analizuje się jako wynik procesów społecznych. Niemniej jednak pomimo tego, że ekonomiści zaczęli dostrzegać, że ludzie definiowani są przez pryzmat relacji płci, to odnosi się to jedynie do rozważań na temat rodziny, gospodarstw domowych czy ewentualnie rynku pracy. Nie analizują jednak przedsiębiorstw czy rynków za pomocą kategorii gender, chociaż zarówno firmy, jak i rynki mogą działać w sposób szczególnie ograniczający lub niekorzystny dla kobiet. Na poziomie makro dyskurs dotyczy prawie wyłącznie agregatów pieniężnych, dlatego też kategoria gender jest w tego typu analizach prawie całkowicie pomijana”<sup>10</sup>. Podobnie rzecz ma się w przypadku zarządzania, które „albo jest »ślepe na płeć«, to znaczy nie dostrzega zróżnicowania podmiotów pod kątem płci (jak i klasy czy rasy), nie dostrzega patriarchalnych uwarunkowań instytucji społecznych (takich jak państwo, prawo, rynek, szkoła), zakładając ich neutralność, albo »widzi« kobiety pod kątem formalnej, statystycznie kalkulowanej równości, gdzie wzorcem jest mężczyzna, a kobiety funkcjonują jako »mężczyzna z macicą«, tzn. wykonują te same obowiązki w pracy zawodowej, a dodatkowo spoczywa na nich obowiązek niewynagradzanej macierzyńskiej opieki”<sup>11</sup>.

Powyższa charakterystyka wskazuje na wyraźny androcentryzm tradycyjnych nauk o zarządzaniu, co oznacza nie tylko pomijanie kobiet na poziomie przedmiotu badań, ale także większy udział mężczyzn wśród badaczy (z dominacją zwiększającą się wraz z kolejnymi stopniami i tytułami naukowymi).

<sup>9</sup> Sytuacja ta ulega jednak powolnej poprawie, a kobiety jako kategoria analityczna pojawiają się w takich koncepcjach, jak zarządzanie międzykulturowe czy zarządzanie różnorodnością.

<sup>10</sup> A. Zachorowska-Mazurkiewicz, *Gender w teorii ekonomii – wprowadzenie do ekonomii feministycznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2013, nr 33, s. 51.

<sup>11</sup> E. Charkiewicz, A. Zachorowska-Mazurkiewicz, *Feministyczny słownik pojęć z ekonomii*, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego, s. 31, [www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0064fem\\_sownik\\_ekonomia.pdf](http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0064fem_sownik_ekonomia.pdf) [20.06.2015].

Takie podejście do badania rzeczywistości kwestionowane jest przez feminizm będący zbiorczym określeniem dla wielu działań i koncepcji, które – pomimo zróżnicowania wewnętrznego – mają wspólne podstawy określane jako twarde jądro feminizmu czy też jego minimum definicyjne<sup>12</sup>:

- przekonanie, że pozycja kobiet i mężczyzn w społeczeństwie jest bardziej wynikiem działań społecznych, a nie czynników biologicznych,
- przekonanie, że aktualna sytuacja i status kobiet w społeczeństwie są niesprawiedliwe,
- uznanie konieczności podejmowania działań zmierzających do zmiany sytuacji kobiet.

Feminizm współcześnie odnoszony jest zarówno do ideologii (głoszącej hasła równości płci), ruchu społecznego (dążącego do realizacji owych postulatów), jak i właśnie perspektywy naukowej (uwrażliwiającej proces badawczy na konsekwencje zróżnicowania ludzi ze względu na płeć zwłaszcza w obszarze nauk społecznych i humanistycznych). Rozwijając ów ostatni aspekt, przyjąć należy zdaniem autora, że perspektywa feministyczna w nauce (zarządzaniu, ekonomii, politologii itp.) to badanie przedmiotu danej dyscypliny uwzględniające zróżnicowanie ludzi ze względu na płeć (biologiczną i kulturową) w zakresie przedmiotu (co?), metody (jak?) i podmiotu badającego (kto?). Włączanie tak rozumianej perspektywy feministycznej do tradycyjnych dyscyplin nie jest zjawiskiem bezproblemowym, co wskazywane jest w dotychczasowych pracach autora. Po pierwsze, wyróżnić należy trzy etapy jej wdrażania:

- **krytyka dotychczasowej dyscypliny** wykluczającej kobiety jako uczestników badanych zjawisk, bez konkretnych prób zmiany tego stanu rzeczy,
- **dodanie kobiet jako przedmiotu i podmiotu badań** przy utrzymaniu dotychczasowych założeń teoretyczno-metodologicznych,
- **zaproponowanie alternatywy, czyli wprowadzenie nowych założeń** teoretycznych i metodologicznych uwzględniających kobiety oraz ich odmienność w stosunku do mężczyzn.

Po drugie, wskazać należy także na różne modele docelowej i preferowanej relacji podejścia feministycznego z pierwotną dyscypliną, do której się odwołuje:

- **radykalny**: zastąpienie danej dotychczasowej (maskulinistycznej) dyscypliny poprzez zupełnie nową dyscyplinę zbudowaną na podstawie feministycznych założeń na poziomie wiedzy opisowej, teoretycznej oraz metodologii,
- **konserwatywny**: traktowanie perspektywy feministycznej jedynie jako kolejnej orientacji teoretyczno-metodologicznej w ramach danej dyscypliny, która w efekcie może (lub nie) być wykorzystywana przez badaczy zgodnie z ich preferencjami,

<sup>12</sup> Zob. A. Titkow, *Feminizm*, w: *Encyklopedia socjologii*, t. 1, Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 213.

– **mainstreamowy** (uznawany przez autora jako optymalny): włączanie perspektywy feministycznej do dotychczasowych orientacji w ramach dyscypliny pierwotnej tak, aby stała się ona integralną częścią owej dyscypliny.

Analiza stanu współczesnych polskich nauk o zarządzaniu jednoznacznie pokazuje, że takie podejście badawcze z trudem przebija się do głównego nurtu<sup>13</sup>. Kwestia płci w zarządzaniu rzadko eksponowana jest w ogólnych podręcznikach i monografiach naukowych<sup>14</sup>, częściej natomiast prezentowana jest w publikacjach dedykowanych<sup>15</sup>, przy czym mamy tu do czynienia raczej z dodawaniem kobiet jako przedmiotu badań niż próbą wprowadzania nowych założeń teoretycznych i metodologicznych. Taki sposób ujmowania problematyki skutkuje tzw. gettoizacją przedmiotową (tym bardziej wyraźną, jeśli badania inicjowane są nie w ramach nauk o zarządzaniu, a w ramach tzw. studiów kobiecych i genderowych<sup>16</sup>), w konsekwencji grono odbiorców pozostaje niewielkie i w gruncie rzeczy są to osoby przyjmujące ten sam sposób myślenia (równocześnie wiedza wśród pozostałych badaczy i studentów zarządzania pozostaje niewielka). Gettoizacja owej problematyki badawczej ma jednak również charakter podmiotowy – autorami są przede wszystkim same kobiety, a na mężczyzn często patrzy się nieufnie. Doświadcza tego również autor niniejszej pracy, który głosząc określony i stały zestaw koncepcji, w środowiskach feministycznych postrzegany jest jako konserwatywny element napływowy, a w środowiskach związanych z tradycyjnymi dyscyplinami naukowymi jako feministyczny radykał...

Reasumując, zarządzanie postrzegane zarówno jako zjawisko, jak i nauka o nim nie jest neutralne płciowo. Feministyczna perspektywa w zarządzaniu traktowana powinna być zatem jako próba przewyciężenia dotychczasowego androcentryzmu. Dyskusja taka wciąż toczy się jednak poza głównym nurtem dyskursu naukowego.

---

<sup>13</sup> Przykładowo, o ile termin „ekonomia feministyczna” (które to zjawisko również trudno uznać za przynależne do głównego nurtu badań) w wyszukiwarce Google daje 909 rezultatów, o tyle „zarządzanie feministyczne” nie daje żadnego, a „zarządzanie w ujęciu feministycznym” jedynie 3 (dane na dzień 4.07.2015).

<sup>14</sup> Por. M. Durska, *Płeć – odzyskiwany wymiar organizacji i zarządzania*, w: *Krytyczny nurt zarządzania*, red. Ł. Sułkowski, M. Zawadzki, Wyd. Difin, Warszawa 2014; Ł. Sułkowski, *Awangarda feministyczna w naukach o zarządzaniu – refleksje maskulinistyczne*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 3, s. 13-21.

<sup>15</sup> Por. T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2009; E. Lisowska, *Kobiece styl zarządzania*, Onepress, Gliwice 2009; *Podręcznik trenerski. Zarządzanie firmą równych szans*, red. A. Grzybek, Feminoteka, Warszawa 2008; *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*, red. T. Kupczyk, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2013.

<sup>16</sup> Wskazać należy na historyczną ewolucję od „studiów kobiecych”, które bazując na ruchu feministycznym, koncentrowały się na kobietach, do „studiów genderowych”, które przyjmują szerszą perspektywę płci kulturowej. Szerzej zob. B. Chołuj, *Różnica między women's studies i gender studies*, „Katedra” 2001, nr 1, s. 26-33.



### 3. Konsekwencje dla zarządzania wynikające z płci biologicznej i kulturowej pracowników

Dotychczasowe rozważania wskazały, że uwzględnianie zróżnicowania ze względu na płeć w zarządzaniu nie jest powszechną praktyką. Zasygnalizowano również, że jedną z zasług feminizmu jest włączanie do tradycyjnych dyscyplin naukowych problematyki wynikającej ze zróżnicowania ludzi ze względu na płeć. Trzeba mieć jednak świadomość, że – zgodnie ze współczesnym stanem nauki – kluczem do zrozumienia specyfiki i konsekwencji wynikających z płci jest założenie, że o męskości i kobiecości decydują dwa nakładające się zjawiska:

– **płeć biologiczna** (*sex*), która wskazuje na różnice między kobietami i mężczyznami wynikające z wrodzonych, naturalnych różnic anatomicznych najczęściej sprowadzanych do odmiennej roli w procesie prokreacji; cechy te są zasadniczo uniwersalne geograficznie i historycznie stałe,

– **płeć kulturowa** (*gender*)<sup>17</sup>, która wskazuje na (wpajane w procesie socjalizacji) wzorce zachowań, stereotypy, role społeczne przypisywane osobom określanym jako kobieta i mężczyzna przez dane społeczeństwo w danym okresie<sup>18</sup>; cechy te są uwarunkowane społecznie i kulturowo, a zatem nie muszą być uniwersalne geograficznie i historycznie stałe (różna jest więc pozycja kobiet wyznaczana przez poszczególne społeczeństwa, a na przestrzeni wieków zmienia się również zakres aktywności, które dozwolone są kobietom).

Wskazane rozróżnienie **na płeć biologiczną i kulturową uznawane bywa czasem jako najważniejsze osiągnięcie nauk społecznych XX wieku**<sup>19</sup>. Stanowi też fundament współczesnej myśli feministycznej. Odwołując się do Magdaleny Środy: „Według feministek istota dyskryminacji tkwi nie tyle w naturalnych różnicach, ile w usankcjonowanym przez Arystotelesa, a zmodyfikowanym przez filozofię indywidualistyczną podziale na to, co prywatne, i to, co publiczne. [...] Postrzeżenie płci skonstruowanej kulturowo wyprzedza więc postrzeżenie płci

<sup>17</sup> Termin ten nie doczekał się powszechnie przyjętego tłumaczenia (spotkać można, oprócz terminu angielskiego, bezpośrednie tłumaczenie jako „rodzaj”, a także różne warianty w postaci „płci kulturowej”, „płci społecznej”, „płci społeczno-kulturowej” czy „kulturowej tożsamości płciowej”). Używana przez autora „płeć kulturowa” wydaje się najpełniej oddawać pierwotny sens terminu i jego opozycję do płci biologicznej, wpisując się w dychotomię kultura – natura.

<sup>18</sup> Jak pisze Sylviane Agaciński: „Różnice płciowe same w sobie nie powodują ustanowienia żadnej szczególnej instytucji, żadnego uporządkowania, żadnej hierarchii o jakimkolwiek charakterze – ekonomicznym, społecznym, politycznym, religijnym czy innym. Solidna podstawa różnic anatomicznych i fizjologicznych narzuca, mówiąc ściśle, typy zachowań związanych z poszukiwaniem rozkoszy czy rodzicielstwem, ale nie może ustalić niczego, co należy do porządku społecznego, prawnego czy instytucjonalnego” – S. Agaciński, *Polityka płci*, Wyd. KR, Warszawa 2000, s. 180.

<sup>19</sup> Zob. A. Dryjańska, *Dlaczego biskupi boją się gender?*, <http://annadryjanska.natemat.pl/69247,dlaczego-biskupi-boja-sie-gender> [22.08.2014].

anatomicznej, a zarazem dowodzi istnienia »patriarchalnej polityki płci«. Celem głównych nurtów krytyki feministycznej jest próba pokazania, że właśnie tradycyjne sposoby rozróżnienia tego, co prywatne, i tego, co publiczne, stanowią podstawę dyskursu dominacji, który legitymizuje zarówno opresję i eksploatację kobiet w sferze prywatnej, jak i ich nieobecność w sferze publicznej, to znaczy w sferze produkcji, polityki, nauki oraz twórczego działania<sup>20</sup>. Podkreślić należy również, że przypisanie poszczególnych cech różnicujących kobiety i mężczyzn do płci biologicznej lub kulturowej ma fundamentalne znaczenie z perspektywy trwałości i doniosłości owego zróżnicowania. Różnice biologiczne są wszak wrodzone i trwałe, różnice wynikające z płci kulturowej są natomiast nabyte (w procesie socjalizacji) i mogą podlegać zmianom w wyniku procesów historycznych.

Skoro zatem zróżnicowanie ludzi ze względu na płeć ma dwojaki charakter, również zarządzanie (ludźmi przez ludzi) musi ten fakt uwzględniać: opierać się na niezmiennych różnicach biologicznych oraz ustosunkowywać się (pozytywnie lub negatywnie) do zróżnicowania społeczno-kulturowego. Zdaniem autora – opierając się na literaturze przedmiotu i badaniach własnych – wyodrębnić należy trzy główne zagadnienia, w których kwestia płci bezpośrednio łączy się z procesem zarządzania (przedsiębiorstwem):

1. Wskazać należy na **ogólne zróżnicowanie pozycji zawodowej i sytuacji na rynku pracy kobiet i mężczyzn** (często noszące znamiona dyskryminacji kobiet), które wymusza odmienne postrzeganie pracowników w procesach zarządczych. Zawodowa aktywność kobiet oznacza konfrontowanie się ze zjawiskami, do których należą zwłaszcza: „szklany sufit” (niewidoczne przeszkody stojące na drodze chcącym awansować kobietom – dostrzegają one wyższe piętra kariery, ale są one dla nich trudno osiągalne), „lepka podłoga” (przypisanie kobiet do pewnej grupy zawodów mniej prestiżowych i gorzej płatnych), „uciekająca drabina” (brak solidarności wśród kobiet – kobiety na szczytach nie promują kolejnych), „szklane ruchome schody” (uprzywilejowanie mężczyzn pracujących w zawodach tradycyjnie uważanych za kobiece bądź w grupach z liczebną przewagą kobiet), „podwójna legitymizacja kariery” (kobieta musi udowodnić nie tylko, że nadaje się na dane stanowisko, ale także, że jest lepsza od mężczyzny posiadającego porównywalne kompetencje), „praca na dwa etaty” (kobieta podejmująca aktywność zawodową równocześnie musi wypełniać tradycyjne obowiązki domowe) oraz dyskryminacja płacowa<sup>21</sup>. Owa odmienna sytuacja kobiet i mężczyzn z jednej strony znajduje musi odzwierciedlenie w zindywidualizowanych procesach zarządczych (które – zgodnie z polityką równościową lansowaną w ramach

<sup>20</sup> M. Środa, *Indywidualizm i jego krytycy*, Wyd. Aletheia, Warszawa 2003, s. 299.

<sup>21</sup> Zob. Ł. Wawrowski, *Mit (nie)równej płacy kobiet i mężczyzn*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 59, nr 2, s. 347-367.

Unii Europejskiej – ukierunkowane powinny być na niwelowanie owych różnic), z drugiej jednak sama jest efektem dotychczasowego (męskiego) sposobu zarządzania.

2. Wskazać należy na **dominację mężczyzn w kadrze kierowniczej przedsiębiorstw**, w efekcie czego podmiotami zarządzającymi częściej są mężczyźni. Przykładowo w 2014 r. w zarządach i radach nadzorczych polskich spółek giełdowych kobiety stanowiły jedynie 15,1% członków<sup>22</sup>. Dla porównania w UE kobiety stanowiły w tym czasie średnio 20,2% władz największych firm<sup>23</sup>. W efekcie zarządzanie jest czynnością, która wykonywana jest częściej przez mężczyzn niż kobiety, równocześnie relatywnie rzadka jest podległość mężczyzn szefowej kobiecie, co samo w sobie stanowi dla wielu mężczyzn sytuację problematyczną. Stan taki rodzi wyzwania dla zarządzania zarówno w kontekście zwiększania liczby kobiet sprawujących władzę<sup>24</sup>, jak i budowania wzorów relacji damsko-męskich w organizacji uwzględniających także pełnienie przez kobiety ról kierowniczych.

3. Wskazać należy na podkreślaną w badaniach empirycznych **odmienność stylów zarządzania kobiet i mężczyzn**, w efekcie której płeć decydenta ma wpływ na sposób funkcjonowania danej organizacji. Owej odmienności przypisywane są często dodatkowe atrybuty, a kobiecy styl zarządzania określanany bywa jako „nowoczesny”, a zatem wnoszący nową jakość (tabela 1). Spotkać można też opinie, że „w świetle współczesnej teorii nauk o zarządzaniu modelowe ujęcie menedżera jest bardziej zgodne z naturą kobiet”<sup>25</sup>. Bardziej umiarkowane opracowania wskazują natomiast, że style zarządzania kobiet i mężczyzn wprawdzie różnią się znacznie (kobiety na stanowiskach menedżerskich są wyżej oceniane w obszarze dobrej organizacji pracy, poziomu etyki oraz gotowości do rozwoju i przyswajania nowych kompetencji; mężczyźni z kolei wypadają lepiej w obszarze decyzyjności, wytyczania strategicznych kierunków działania oraz swojej dostępności i dyspozycyjności), ale oba style zarządzania „wnoszą dużą wartość

<sup>22</sup> Zob. np. *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce. Dlaczego nie ma zmiany?*, Fundacja Liderów Biznesu, Warszawa 2015, s. 10, [www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/component/jdownloads/send/5-kobiety-w-biznesie/144-kobiety-w-spolkach-gieldowych-2015-raport-fundacji-liderek-biznesu.html](http://www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/component/jdownloads/send/5-kobiety-w-biznesie/144-kobiety-w-spolkach-gieldowych-2015-raport-fundacji-liderek-biznesu.html) [5.07.2015].

<sup>23</sup> *Gender Balance on Corporate Boards*, European Commission, Januar 2015, [www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/component/jdownloads/send/5-kobiety-w-biznesie/139-women-on-boards-gender-balance-on-corporate-boards-jan-2015.html](http://www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/component/jdownloads/send/5-kobiety-w-biznesie/139-women-on-boards-gender-balance-on-corporate-boards-jan-2015.html) [5.07.2015].

<sup>24</sup> Wspomnieć w tym miejscu należy o konieczności podejmowania działań wynikających z rezolucji Parlamentu Europejskiego, zgodnie z którą do 2020 r. przynajmniej 40% dyrektorów niewykonawczych spółek giełdowych stanowić powinny kobiety. Zob. *40% miejsc w radach nadzorczych dla kobiet – komunikat prasowy z dnia 20.11.2013*, [www.europarl.europa.eu/news/pl/news-room/content/20131118IPR25532/html/40-miejsc-w-radach-nadzorczych-dla-kobiet](http://www.europarl.europa.eu/news/pl/news-room/content/20131118IPR25532/html/40-miejsc-w-radach-nadzorczych-dla-kobiet) [5.07.2015].

<sup>25</sup> N. Baskiewicz, *Kobiety w zarządzaniu organizacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 161, s. 35.

Tabela 1. Cechy przypisywane tradycyjnemu i kobiecemu stylowi zarządzania

Styl tradycyjny	Styl kobiecy (nowoczesny)
Zarządzanie oparte na „strachu”	Zarządzanie oparte na „miłości”
Zdystansowanie i hierarchiczne relacje przełożonego z podwładnymi	Partnerskie relacje z podwładnymi
Nastawienie na forsowanie swoich racji	Nastawienie na kompromis i mediacje
Wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie	Wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie
Myślenie w kategoriach idei	Myślenie w kategoriach dobra ludzi
Determinacja w osiąganiu celu	Rzeczowość i skuteczność, ale granicą jest kompromis
Niedoceniając czynnika ludzkiego	Nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne
Niewielka inteligencja emocjonalna	Wysoka inteligencja emocjonalna
Problemy ze skuteczną motywacją podwładnych	Łatwość w motywowaniu podwładnych
Trudności w przekazywaniu innym swoich kompetencji	Łatwość w dzieleniu się wiedzą przez mentoring i coaching
Nastawienie na współzawodnictwo i kontrolę	Współdziałanie i praca zespołowa
Autorytaryzm oparty na dyrektywach	Demokracja oparta na współuczestnictwie

Źródło: E. Lisowska, *Kobiece styl zarządzania*, Onepress, Gliwice 2009, s. 118.

„dodać do funkcjonowania firm”<sup>26</sup>, a „pozbawienie się jednego z nich stanowi zubożenie w realizacji określonych potrzeb pracowników”<sup>27</sup>.

Pojawia się oczywiście pytanie, czy ukazane zróżnicowanie jest efektem bardziej odmienności na poziomie płci biologicznej, czy raczej kulturowej. Jak przykładowo czytamy w opracowaniu Kancelarii Senatu: „Dyskryminacja ze względu na płeć jest przede wszystkim wynikiem funkcjonujących w danej kulturze i społeczeństwie zbiorów reguł i oczekiwań dotyczących zachowań, obowiązków i przywilejów kobiet i mężczyzn. Ten zespół jawnych i ukrytych zasad określa relacje między płciami, przypisuje kobietom i mężczyznom inny zakres pracy i obowiązków. Tradycyjne podziały ról określają również hierarchię wartości wykonywanych prac i związany z nimi prestiż. Przypisywanie społecznych ról kobietom i mężczyznom argumentowane jest odmiennymi właściwościami

<sup>26</sup> *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji? Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce*, Deloitte, 2012, s. 15, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Raport\\_Deloitte\\_Kobiety\\_Wladza\\_2012.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_Deloitte_Kobiety_Wladza_2012.pdf) [5.07.2015].

<sup>27</sup> *Ibidem*.

psychofizycznymi płci, a to z kolei przekłada się na segregację zawodową kobiet na rynku pracy<sup>28</sup>. Odwołując się natomiast do dotychczasowych prac autora, wskazać można na następujące prawidłowości:

– biologiczne różnice między płciami (zwłaszcza związane z udziałem w procesie prokreacji) wzmacniane są przez role i stereotypy składające się na płeć kulturową,

– zmiany społeczne i technologiczne pozwalają na usuwanie lub ograniczanie różnic wynikających z płci biologicznej, co jednak nie jest w sposób dostateczny uwzględniane na poziomie płci kulturowej, w efekcie czego współczesny status społeczny kobiet i mężczyzn (sprowadzany do dyskryminacji kobiet w różnych obszarach życia) określany jest nie poprzez różnice i ograniczenia o charakterze biologicznym, a społeczno-kulturowym,

– przejmowanie przez kobiety ról przypisywanych tradycyjnie mężczyznom (sfera publiczna, zawodowa) nie jest równoważone przez proces odwrotny, a więc wchodzenie mężczyzn w sferę prywatną (opieka nad dziećmi, obowiązki domowe), co stanowi główną barierę na drodze do faktycznej równości płci.

Reasumując, płeć biologiczna i kulturowa stanowią istotny czynnik różnicujący uczestników procesów zarządczych – płeć wpływa na przebieg i treść owych procesów, czego świadomość powinni mieć ich uczestnicy. Współczesny poziom rozwoju cywilizacyjnego i technologicznego sprawia, że zróżnicowanie ze względu na płeć biologiczną nie ma charakteru determinującego role zawodowe kobiet i mężczyzn, a główną przyczyną zróżnicowania (czy wręcz dyskryminacji kobiet) są role społeczne i stereotypy składające się na płeć kulturową.

#### **4. Zarządzanie w przedsiębiorstwie sieciowym a płeć biologiczna i kulturowa**

Mając scharakteryzowane z jednej strony ogólne powiązanie zarządzania z płcią, a z drugiej dwoistość samego zróżnicowania ze względu na płeć, czas przejść do pytania, w jaki sposób owa kombinacja zjawisk koresponduje ze specyfiką przedsiębiorstwa sieciowego. Aby możliwe było udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytanie, wyjść należy od ukazania istoty takiej formy przedsiębiorstwa. Zauważyć bowiem należy, że w zależności od elementów akcentowanych w definicji, różne będą relacje pomiędzy zarządzaniem owym przedsiębiorstwem a płcią.

---

<sup>28</sup> *Dyskryminacja w zatrudnieniu ze względu na płeć*, Opracowania Tematyczne OT-618, Kancelaria Senatu, Warszawa 2013, s. 22.

Pomimo że w ostatnich latach przedsiębiorstwo sieciowe jest częstym przedmiotem analiz przedstawicieli nauk o zarządzaniu<sup>29</sup> (a może właśnie dlatego), w literaturze przedmiotu znajdujemy wiele, często odmiennych, prób konceptualizacji zjawiska. Dotyczą one zarówno samego używanego terminu (wiele wariantów, np. „przedsiębiorstwo sieciowe”, „organizacja o charakterze sieci”; oraz wyrazy bliskoznaczne, np. „sieci logistyczne”, „przedsiębiorstwa wirtualne”), jak i desygnatów im przypisywanych (organizacja sieciowa jest utożsamiana z systemem; ze strukturą organizacyjną; ze strukturą przestrzenną organizacji)<sup>30</sup>. Część definicji sieciowości przedsiębiorstwa upatruje głównie w specyficznej strukturze organizacyjnej. Tak będzie, jeśli przedsiębiorstwo sieciowe postrzegamy jako efekt wyodrębnienia ze względu na kryterium złożoności organizacji (obok organizacji jednozakładowych i wielozakładowych). W tym ujęciu podmioty te „stanowią w istocie organizacje wielozakładowe, jednak ich terytorialne rozczłonkowanie jest tak bardzo duże, że staje się ich istotą. Liczba tych drobnych części organizacji sieciowej sięga nieraz kilkuset. Określenie »przedsiębiorstwo sieciowe« odnosi się również do bardzo dużych przedsiębiorstw (wielozakładowych, koncernów, holdingów), których części składowe w postaci przedsiębiorstw córek, filii czy oddziałów znajdują się w wielu krajach”<sup>31</sup>. Inne definicje akcentują bardziej społeczny wymiar takiego modelu przedsiębiorstwa i rolę interakcji między jednostkami. Zgodnie z definicją Wojciecha Czakona „sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne”<sup>32</sup>.

Przez pryzmat celu niniejszej pracy kluczowe jest ukazanie specyfiki i atrybutów sieciowego modelu przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań zewnętrznych wpływających na zachodzące w nim procesy zarządcze (w stosunku do modelu tradycyjnego), a następnie wskazanie, na ile owe nowe elementy są korzystne (stanowią szansę) lub niekorzystne (stanowią zagrożenie) dla funkcjonujących

---

<sup>29</sup> Dzieje się tak, gdyż przedsiębiorstwa sieciowe postrzegane są jako atrybut współczesnego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem. Zob. A. Mazurkiewicz, *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: wybrane aspekty*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, red. M.G. Woźniak, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 408-418.

<sup>30</sup> Zob. P. Koćwin, *Organizacja sieciowa. Perspektywa semantyczna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, t. 49, nr 4, s. 103-117.

<sup>31</sup> A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 57.

<sup>32</sup> W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 3, [www.wojciechczakon.com/pub/istota-relacji-sieciowych-przedsiębiorstwa.pdf](http://www.wojciechczakon.com/pub/istota-relacji-sieciowych-przedsiębiorstwa.pdf) [5.07.2015].

w takiej organizacji kobiet. Zdaniem autora wyróżnić należy w tym względzie następujące zjawiska związane z działalnością przedsiębiorstw sieciowych we współczesnej globalnej gospodarce i ich konsekwencje:

**1. Akcentowanie społecznego wymiaru i interakcji międzyludzkich w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.** Kluczową właściwością przedsiębiorstwa sieciowego, podnoszoną często do poziomu definicyjnego, jest traktowanie go jako systemu połączeń pomiędzy ludźmi<sup>33</sup> oraz uwzględnianie społecznego kontekstu zachowań przedsiębiorstwa<sup>34</sup>. Atrybuty te, będące punktem wyjścia do dalszej charakterystyki przedsiębiorstwa sieciowego, wpisują się w ukazany kobiecy styl zarządzania oraz stereotypowe cechy przypisywane kobietom, co uznane powinno być za zjawisko sprzyjające kobietom. Jak czytamy w jednym z raportów: „Siłą kobiet biznesu – niezależnie od ich wieku – jest *networking*. Na ich korzyść grają w tym przypadku predyspozycje psychologiczne (budowanie relacji to ich silna strona) i uwarunkowania społeczne”<sup>35</sup>.

**2. Kwestionowanie hierarchii.** Cechą konstytutywną sieciowego modelu przedsiębiorstwa jest ograniczenie roli hierarchicznych struktur władzy oraz spłaszczenie samej struktury organizacyjnej<sup>36</sup>. Jeśli uwzględnić ukazany wcześniej fakt, że tradycyjne struktury władzy w przedsiębiorstwach zdominowane są przez mężczyzn, taka tendencja okazuje się korzystna dla kobiet, gdyż minimalizuje ona ten wymiar dyskryminacji.

**3. Rola poziomych relacji interpersonalnych.** Alternatywą dla struktur hierarchicznych w przypadku przedsiębiorstwa sieciowego jest nacisk na struktury

<sup>33</sup> „Sieć jest najogólniej rozumiana jako system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów” – S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4(117), s. 36.

<sup>34</sup> „Podstawowym wyróżnikiem podejścia sieciowego jest uwzględnienie kontekstu społecznego zachowań przedsiębiorstw, który polega na tym, że są one postrzegane jako fragment szerszego systemu wielu aktorów, działań i zasobów, które wzajemnie na siebie wpływają – M. Ratajczak-Mrozek, *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 198, s. 8.

<sup>35</sup> *Kobiety menedżerami przyszłości. Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderki*, raport z badań przeprowadzonych przez PwC Polska Sp. z o.o. w styczniu 2015, s. 2, [www.pwc.pl/pl\\_PL/publicacje/assets/kobiety-menedzermi-przyszlosci.pdf](http://www.pwc.pl/pl_PL/publicacje/assets/kobiety-menedzermi-przyszlosci.pdf) [5.07.2015].

<sup>36</sup> „Organizacja sieciowa to nowoczesna forma organizacji obrazująca sposób zorganizowania wzajemnych stosunków między firmami lub jednostkami składowymi pojedynczego przedsiębiorstwa. Z teoretycznego punktu widzenia sieć stanowi zakwestionowanie hierarchii jako sposobu regulowania zdarzeń, specjalizacji zadań jako sposobu podziału odpowiedzialności oraz pojęć centralizacji i decentralizacji jako podstawy projektowania organizacji. Jest to więc struktura płaska” – B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 114.

poziome oraz rozwój połączeń interpersonalnych<sup>37</sup>. W efekcie większy nacisk położony jest na społeczne umiejętności pracowników w zakresie komunikacji oraz budowania relacji i kontaktów<sup>38</sup>. Ponownie takie założenie może być korzystne dla kobiet, jeśli wyjdziemy od tradycyjnie przypisywanych im zdolności do komunikacji wynikających z kobiecego stylu zarządzania.

**4. Mniejszy stopień sformalizowania działań.** Kolejnym wskazywanym atrybutem przedsiębiorstwa sieciowego jest odchodzenie od sformalizowanych zasad na rzecz większej oddolnej kreatywności pracowników<sup>39</sup>. Jeśli tradycyjne, sformalizowane zasady utożsamiać z androcentrycznym podejściem do zarządzania, to nowy paradygmat zarządzania w ramach przedsiębiorstwa sieciowego daje szansę (ale nie gwarancje) na większe uwzględnianie perspektywy kobiecej i kwestii różnorodności płci.

**5. Nowy model menedżera.** Ograniczenie roli struktur hierarchicznych oraz wzrost znaczenia struktur poziomych i oczekiwanie większej kreatywności wymusza nowy sposób działania menedżerów w ramach przedsiębiorstwa sieciowego<sup>40</sup>. Nowy model daje możliwość zakwestionowania dotychczasowych podziałów ze względu na płeć i dominacji mężczyzn, zwłaszcza wtedy, gdy nowe kompetencje związane mają być z cechami tradycyjnie przypisywanymi kobiecemu stylowi zarządzania.

**6. Wielokulturowość organizacji.** Przedsiębiorstwa sieciowe to często organizacje wielokulturowe, co jest efektem z jednej strony rozsiania części składowych w różnych państwach, z drugiej efektem przepływu siły roboczej i wielokulturowości współczesnych centrów gospodarczych świata. Procesy takie stanowią istotne wyzwanie dla aktywnych zawodowo kobiet. Jak piszą Monika

---

<sup>37</sup> „Zakwestionowanie hierarchii jako mechanizmu regulacji działania i integracji organizacji powoduje zastąpienie komunikacji pionowej i zależności rozkazodawczo-kontrolnych stosunkami poziomymi. W organizacji sieciowej promuje się tworzenie interpersonalnych sieci między pracownikami jednostek składowych, co wspiera procesy kooperacji” – ibidem, s. 114-115.

<sup>38</sup> „Sieć może być wiązana w tym szerokim ujęciu z pewną społeczną umiejętnością, obejmującą nawiązywanie kontaktów, budowanie relacji lub aktywowanie powiązań” – S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 36.

<sup>39</sup> „Do zasadniczych walorów tego typu rozwiązania strukturalnego należy włączyć tymczasowość ustaleń i zasad opartą na zainteresowaniach pracowników, specjalizację stanowisk pracy oraz minimalny stopień sformalizowania” – B. Miłucha, A. Pietruszka-Ortyl, op. cit., s. 118.

<sup>40</sup> „Istnienie sieci oraz jej efektywność działania w dużej mierze zależy od menedżerów i uznawanych przez nich wartości. Wiele zależy od ich motywacji, elastyczności i kooperatywności. Człowiek organizacji tradycyjnych stosujący się do instrukcji pozostaje wierny swoim rolom i jest podejrzliwy co do przebiegu współpracy z innymi jednostkami, gwarantując, że sieć będzie źle działać. Nowa generacja menedżerów wydaje się zachwycona perspektywą współdziałania, oczekując przez to adaptacji do zmieniających się warunków i traktując kooperację z innymi jako naturalny sposób realizacji celów przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw XXI w. i wartości »nowych menedżerów« oznaczają bycie »zharmonizowanym« z organizacją sieciową” – ibidem, s. 115-117.



Kostera i Martyna Śliwa: „W przypadku organizacji wielokulturowych płeć jako kategoria określająca jednostkę i wpływająca na dynamikę relacji pomiędzy pracownikami nabiera dodatkowego znaczenia, gdyż osoby pochodzące z odmiennych kręgów kulturowych mogą mieć różne poglądy na temat roli kobiet i mężczyzn w organizacji, a interpretacja ich własnej pozycji w grupie może być związana z ideologią płci funkcjonującą w ich kraju pochodzenia”<sup>41</sup>. Podkreślić bowiem należy, że o ile równość płci i swoboda wyboru ścieżki kariery przez kobiety w kulturze zachodniej jest (niemal) powszechnie akceptowana (przynajmniej na poziomie założeń demokracji liberalnej), o tyle w wielu kulturach wciąż mamy do czynienia z tradycyjnymi społeczeństwami patriarchalnymi. Fakt ten utrudniać może zatem działalność zawodową kobiet w ramach sieciowego modelu przedsiębiorstwa.

**7. Rola nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych.** Sieciowy model organizacyjny wymusza wykorzystywanie nowoczesnych technologii w zakresie gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji, a także komunikacji pomiędzy pracownikami przebywającymi w odległych geograficznie częściach składowych przedsiębiorstwa. Fakt ten z jednej strony może być postrzegany jako szansa dla kobiet w kontekście sprzyjającego im (pozwalającego m.in. na łączenie obowiązków zawodowych i macierzyńskich) modelu pracy zdalnej. Jak pisze Ewa Lisowska: „Kobietom sprzyja postęp technologiczny i rozwój społeczeństwa informatycznego, dzięki temu bowiem zmieniają się warunki pracy: coraz więcej osób może wykonywać swoją pracę w dowolnych godzinach, często w domu, korzystając z Internetu, faksu, laptopa czy telefonu komórkowego. Zwiększa to szanse kobiet na dostęp do wielu stanowisk pracy, w tym kierowniczych, bo umożliwia łączenie obowiązków domowych z zawodowymi”<sup>42</sup>. Z drugiej jednak strony – uwzględniając tradycyjne przypisanie nauk ścisłych oraz kwestii informatycznych i technicznych mężczyznom – fakt ten może ograniczać ich szanse w rywalizacji z mężczyznami. Zauważyć należy również, że alternatywą dla oparcia przedsiębiorstwa sieciowego na nowoczesnych technologiach jest zwiększona fizyczna mobilność pracowników pomiędzy częściami składowymi sieci, co uznane musi być za zjawisko niekorzystne dla kobiet, które z racji częstszego łączenia sfery zawodowej z obowiązkami domowymi i rodzinnymi są w tym względzie dyskryminowane.

**8. Rola kapitału intelektualnego i gospodarki opartej na wiedzy.** Cechą współczesnej gospodarki, która widoczna jest także w przypadku modelu przedsiębiorstwa sieciowego, jest rola wiedzy i potencjału intelektualnego pracownika,

<sup>41</sup> M. Kostera, M. Śliwa, *Nowe tendencje w badaniach międzykulturowych i badaniach kultury*, w: *Zarządzanie międzykulturowe*, red. B. Glinka, A.W. Jelonek, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 274.

<sup>42</sup> E. Lisowska, op. cit., s. 119.

a nie jego siły fizycznej. Takie założenie jest korzystne dla kobiet, które wszak – jak pokazują dane statystyczne – są lepiej wykształcone niż mężczyźni<sup>43</sup>. Magdalena Środa, pisząc o nadziejach dla kobiet wynikających ze zmian zachodzących na rynku pracy, podkreśla: „Gospodarka, jak to się mówi, przechodzi z paradygmatu industrialnego do informacyjnego, gdzie miejsce fabryki zajmuje przedsiębiorstwo sieciowe lub usieciowione (*network and networked*), co z kolei powoduje zmianę struktury zatrudnienia i pojawienie się nowej klasy dominującej (*knowledge workers*), znacznie silniej zneutralizowane płciowo niż dawna klasa pracowników produkcyjnych. Daje to znacznie większe możliwości kobietom”<sup>44</sup>.

Reasumując, zarządzanie w przypadku przedsiębiorstwa sieciowego nie jest neutralne płciowo. Obok ogólnych zależności, specyfika modelu sieciowego implikuje nowe wyzwania dla równości płci. Część z nich stanowi szansę dla kobiet (związaną z kwestionowaniem dotychczasowego modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa i zarządzania nim, który kultywował męską dominację), część jednak może być także zagrożeniem i sprzyjać utrwalaniu istniejących nierówności płciowych (zwłaszcza konsekwencje wielokulturowości organizacji oraz roli nowoczesnych technologii).

## 5. Podsumowanie

Celem pracy uczyniono ukazanie związku pomiędzy zarządzaniem a zróżnicowaniem ludzi ze względu na płeć, ze szczególnym odniesieniem do modelu przedsiębiorstwa sieciowego. Prowadzone rozważania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków końcowych:

1. Zarządzanie – zarówno jako zjawisko, jak i nauka o nim – nie jest neutralne płciowo, a dotychczasowa praktyka wskazuje na dominację męskiej perspektywy (androcentryzm).

2. Uwzględnianie kwestii płci nie należy do głównego nurtu badań w naukach o zarządzaniu, natomiast próba uwrażliwienia na konsekwencje zróżnicowania sytuacji kobiet i mężczyzn jest efektem implementacji perspektywy feministycznej.

3. Zróżnicowanie ludzi ze względu na płeć obejmuje różnice wynikające z płci biologicznej (zasadniczo niezmiennej historycznie i przestrzennie) oraz płci kulturowej (uzależnionej od specyfiki danego czasu i miejsca), a zatem zarządzanie w odpowiedni sposób powinno odnosić się do obu zjawisk.

<sup>43</sup> Struktura grup pracujących kobiet i mężczyzn różni się ze względu na wykształcenie na korzyść kobiet: pracujące kobiety najczęściej mają wykształcenie wyższe (40,3% ogółu pracujących), a następnie średnie (31,6%); wśród pracujących mężczyzn dominują posiadający wykształcenie średnie (33,5%) i zasadniczo zawodowe (32,6%). Zob. *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 5.

<sup>44</sup> M. Środa, *Kobiety i władza*, Wyd. W.A.B., Warszawa 2009 [e-book].

4. Spojrzenie na zarządzanie jako dyscyplinę naukową z perspektywy płci oznacza uwzględnienie zróżnicowania na kobiety i mężczyzn zarówno w aspekcie podmiotu prowadzącego badania (kto?), przedmiotu badania (co?) oraz metody badawczej (jak?).

5. Spojrzenie na zarządzanie jako proces zarządczy z perspektywy płci oznacza uwzględnienie zróżnicowania na kobiety i mężczyzn zarówno w odniesieniu do osób zarządzających oraz zarządzanych, jak również do odbiorców (konsumentów) wytwarzanych dóbr i usług. Owo zróżnicowanie sytuacji zawodowej traktowane powinno być jako wyzwanie dla zarządzania, ale także jako efekt dotychczasowych działań.

6. Specyfika sieciowego modelu przedsiębiorstwa oznacza określone szanse, ale też zagrożenia dla kobiet i ich pozycji w stosunku do mężczyzn. Wychodząc z nadrzędnego celu zapewnienia równości płci, owo zróżnicowanie i potencjalne konsekwencje powinny być zatem uwzględniane w trakcie zarządzania tego typu przedsiębiorstwem, do czego potrzebna są przede wszystkim świadomość i wiedza osób stojących na czele owych organizacji.

Na zakończenie podkreślić należy, że podejmowane zagadnienia należą do istotnych, aczkolwiek z rzadka pojawiających się w głównym nurcie nauk o zarządzaniu. Tym ważniejsza jest zatem próba przełamywania owej gettoizacji czyniona – jak się wydaje – przez autora na łamach niniejszej publikacji.

## Literatura

- 40% miejsc w radach nadzorczych dla kobiet – komunikat prasowy z dnia 20.11.2013, [www.europarl.europa.eu/news/pl/news-room/content/20131118IPR25532/html/40-miejsc-w-radach-nadzorczych-dla-kobiet](http://www.europarl.europa.eu/news/pl/news-room/content/20131118IPR25532/html/40-miejsc-w-radach-nadzorczych-dla-kobiet) [5.07.2015].
- Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Agaciński S., *Polityka płci*, Wyd. KR, Warszawa 2000.
- Baskiewicz N., *Kobiety w zarządzaniu organizacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 161.
- Charkiewicz E., Zachorowska-Mazurkiewicz A., *Feministyczny słownik pojęć z ekonomii*, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego, s. 31, [www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0064fem\\_slownik\\_ekonomia.pdf](http://www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0064fem_slownik_ekonomia.pdf) [20.06.2015].
- Chołuj B., *Różnica między women's studies i gender studies*, „Katedra” 2001, nr 1.
- Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, [www.wojciehczakon.com/pub/istota-relacji-sieciowych-przedsiębiorstwa.pdf](http://www.wojciehczakon.com/pub/istota-relacji-sieciowych-przedsiębiorstwa.pdf) [5.07.2015].
- Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Dryjańska A., *Dlaczego biskupi boją się gender?*, <http://annadryjanska.natemat.pl/69247,dlaczego-biskupi-boja-sie-gender> [22.08.2014].
- Durska M., *Płeć – odzyskiwany wymiar organizacji i zarządzania*, w: *Krytyczny nurt zarządzania*, red. Ł. Sułkowski, M. Zawadzki, Wyd. Difin, Warszawa 2014.

- Dyskryminacja w zatrudnieniu ze względu na płeć*, Opracowania Tematyczne OT-618, Kancelaria Senatu, Warszawa 2013.
- Gender Balance on Corporate Boards*, European Commission, Januar 2015, [www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/component/jdownloads/send/5-kobiety-w-biznesie/139-women-on-boards-gender-balance-on-corporate-boards-jan-2015.html](http://www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/component/jdownloads/send/5-kobiety-w-biznesie/139-women-on-boards-gender-balance-on-corporate-boards-jan-2015.html) [5.07.2015].
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.
- Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*, red. T. Kupczyk, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji? Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce*, Deloitte, 2012, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Raport\\_Deloitte\\_Kobiety\\_Wladza\\_2012.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_Deloitte_Kobiety_Wladza_2012.pdf) [5.07.2015].
- Kobiety menedżerkami przyszłości. Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderki*, raport z badań przeprowadzonych przez PwC Polska Sp. z o.o. w styczniu 2015, [www.pwc.pl/pl\\_PL/pl/publikacje/assets/kobiety-menedzerkami-przyszlosci.pdf](http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/assets/kobiety-menedzerkami-przyszlosci.pdf) [5.07.2015].
- Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce. Dlaczego nie ma zmiany?*, Fundacja Liderki Biznesu, Warszawa 2015, [www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/component/jdownloads/send/5-kobiety-w-biznesie/144-kobiety-w-spolkach-gieldowych-2015-raport-fundacji-liderek-biznesu.html](http://www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/component/jdownloads/send/5-kobiety-w-biznesie/144-kobiety-w-spolkach-gieldowych-2015-raport-fundacji-liderek-biznesu.html) [5.07.2015].
- Koćwin P., *Organizacja sieciowa. Perspektywa semantyczna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, t. 49, nr 4.
- Kostera M., Śliwa M., *Nowe tendencje w badaniach międzykulturowych i badaniach kultury*, w: *Zarządzanie międzykulturowe*, red. B. Glinka, A.W. Jelonek, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4(117).
- Lisowska E., *Kobiety styl zarządzania*, Onepress, Gliwice 2009.
- Mazurkiewicz A., *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: wybrane aspekty, w: Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, red. M. G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
- Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715.
- Podręcznik trenerski. Zarządzanie firmą równych szans*, red. A. Grzybek, Feminoteka, Warszawa 2008.
- Ratajczak-Mrozek M., *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 198.
- Sułkowski Ł., *Awangarda feministyczna w naukach o zarządzaniu – refleksje maskulinistyczne*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 3.
- Środa M., *Indywidualizm i jego krytycy*, Wyd. Aletheia, Warszawa 2003.
- Środa M., *Kobiety i władza*, Wyd. W.A.B., Warszawa 2009.
- Titkow A., *Feminizm*, w: *Encyklopedia socjologii*, t. 1, Oficyna Naukowa, Warszawa 1998.
- Wawrowski Ł., *Mit (nie)równej płacy kobiet i mężczyzn*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 59, nr 2.
- Wawrowski Ł., *Politologia feministyczna: konieczność czy fanaberia?*, w: *Feminizm*, red. M. Marczewska-Rytko, M. Pomarański, D. Maj, Wyd. UMCS, Lublin 2015.

Wawrowski Ł., *Polityka równych szans. Instytucjonalne mechanizmy zwiększania partycypacji kobiet w strukturach politycznych na przykładzie państw Unii Europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

Zachorowska-Mazurkiewicz A., *Gender w teorii ekonomii – wprowadzenie do ekonomii feministycznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2013, nr 33.

## **Sex and Gender as Aspects of Business Management (Network Organizations)**

**Summary.** Management (perceived as a practical activity as well as a science) is not gender-neutral but it is, notably in traditional approaches, characterized by a distinct masculine bias termed as androcentrism. The recognition that humans are intrinsically differentiated by sex and gender is at the core of feminism and has also become the cornerstone of the European Union's strategy of gender mainstreaming. The paper seeks to, on the one hand, capture and describe the links between gender differentiation and management, and on the other, to indicate how gender-sensitive management could be inscribed into the model of network-centric organization.

**Keywords:** gender, gender equality, feminist perspective on management, network-centric organization



**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem  
„Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”**

**List of reviewers collaborating with  
“The Research Journal of the Chorzow Faculty  
of the Poznan School of Banking”**

- |  |   |
|--|---|
| dr hab. Agnieszka Alińska                  | – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie                                    |
| prof. dr hab. Andrzej Barczak              | – Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach |
| prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski        | – Politechnika Śląska   |
| prof. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel     | – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu                                  |
| dr hab. Jan Borowiec                       | – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu                                  |
| prof. dr hab. Grażyna Borys                | – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu                                  |
| prof. dr hab. Halina Buk                   | – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach                                  |
| dr Janusz Cichy                            | – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach                                  |
| dr hab. Stanisław Czaja                    | – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu                                  |
| dr hab. inż. Anna Beata Cwiakała-Małys     | – Uniwersytet Wrocławski  |
| dr hab. Waldemar Dotkuś                    | – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu                                  |
| dr hab. Józef Dziechciarz                  | – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu                                  |
| prof. dr hab. Teresa Famulska              | – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach                                  |
| prof. dr hab. Stanisław Flejterski         | – Uniwersytet Szczeciński   |
| dr Jadwiga Gierczycka                      | – Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Gen. Jerzego Ziętka w Katowicach |
| prof. dr hab. Jan Głuchowski               | – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu                                       |
| dr Józef Haber                             | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu                                      |
| prof. Ing. Eva Horvátová PhD               | – Ekonomická univerzita v Bratislave, Slovensko                         |
| prof. Arvind K. Jain PhD                   | – Concordia University, Canada  |
| prof. dr hab. Krzysztof Jajuga             | – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu                                  |
| dr hab. Maria Jastrzębska                  | – Uniwersytet Gdański   |
| dr Patrycja Klimas                         | – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach                                  |
| dr hab. inż. Lilla Knop                    | – Politechnika Śląska   |
| prof. dr hab. Adam Kopiński                | – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu                                  |
| prof. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik | – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu                                  |
| dr hab. Leszek Korzeniowski                | – Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie    |
| dr hab. Maria Kosek-Wojnar                 | – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie                                    |
| dr hab. Paweł Kosiń                        | – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach                                  |
| dr Kazimiera Kotra                         | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu                                      |
| dr hab. inż. Marzena Kramarz               | – Politechnika Śląska   |
| prof. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska     | – Uniwersytet Szczeciński   |
| dr hab. Zbigniew Matyjas                   | – Uniwersytet Łódzki  |
| dr Monika Miczka-Pajestka                  | – Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej                    |
| dr Eugeniusz Mizerski                      | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu                                      |
| prof. dr hab. Henryk Mruk                  | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                    |
| dr Tony Muff                               | – University of Northampton, United Kingdom                             |
| dr Katarzyna Nagel                         | – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach                                  |

- dr Marta Najda-Janoszka – *Uniwersytet Jagielloński w Krakowie*  
 prof. dr hab. Jerzy Niemczyk – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
 dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
 prof. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
 prof. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*  
 prof. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu*  
 dr hab. Zbigniew Pastuszek – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*  
 prof. dr hab. Kazimierz Perekuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
 prof. dr hab. Wiesława Piątkowska-Stepaniak – *Uniwersytet Opolski*  
 prof. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
 dr hab. Wojciech Piotr – *Wielkopolska Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej*  
 dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*  
 prof. dr hab. Marek Prymon – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
 prof. dr hab. Zygmunt Przybycin – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
 prof. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
 dr hab. Edyta Rudawska – *Uniwersytet Szczeciński*  
 dr hab. Włodzimierz Rudny – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
 dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*  
 dr hab. Maria Smejda – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
 prof. dr hab. Sławomir Smyczek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
 dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy*  
 prof. dr hab. Jerzy Sokołowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
 dr hab. inż. Jolanta Stacharska-Targosz – *Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki*  
 dr hab. Maciej Szymczak – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
 dr inż. Bogdan Targosz – *Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki*  
 dr Tomasz Turek – *Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu*  
 prof. dr hab. Marian Turzański – *Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie*  
 dr hab. inż. Radosław Wolniak – *Politechnika Śląska*  
 dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Politechnika Poznańska*  
 dr hab. Marek Zdebel – *Uniwersytet Śląski w Katowicach*  
 dr Michał Zdziarski – *Uniwersytet Warszawski*  
 dr hab. Ewa Ziemia – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
 dr Beata Żołędowska-Król – *Uniwersytet Śląski w Katowicach*  
 prof. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*  
 dr hab. Katarzyna Żymkowska (z d. Rupik) – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*



**Recenzenci**  
**„Zeszytów Naukowych Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie**  
**Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”**  
**nr: 12/2010, 13/2011, 14/2012, 15/2013, 16/2014, 17/2015**

**Reviewers of “The Research Journal of the Chorzow Faculty**  
**of the Poznan School of Banking”**  
**issues: 12/2010, 13/2011, 14/2012, 15/2013, 16/2014, 17/2015**

dr Patrycja Klimas	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach</i>
dr hab. inż. Lilla Knop	– <i>Politechnika Śląska</i>
dr hab. Paweł Kosiń	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach</i>
dr hab. inż. Marzena Kramarz	– <i>Politechnika Śląska</i>
dr hab. Zbigniew Matyjas	– <i>Uniwersytet Łódzki</i>
prof. dr hab. Henryk Mruk	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>
dr Marta Najda-Janoszka	– <i>Uniwersytet Jagielloński w Krakowie</i>
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i>
prof. dr hab. Edward Nowak	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i>
prof. dr hab. Bogusław Pietrzak	– <i>Szkoła Główna Handlowa w Warszawie</i>
dr hab. Edyta Rudawska	– <i>Uniwersytet Szczeciński</i>
dr hab. Włodzimierz Rudny	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach</i>
dr hab. Maria Smejda	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach</i>
prof. dr hab. Sławomir Smyczek	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach</i>
dr hab. Maciej Szymczak	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>
dr hab. inż. Radosław Wolniak	– <i>Politechnika Śląska</i>
dr Michał Zdziarski	– <i>Uniwersytet Warszawski</i>
dr hab. Katarzyna Żyminkowska (z d. Rupik)	– <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach</i>



## Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów

### Tekst

- kompletny, 1 wydruk oraz plik (\*.doc lub \*.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

### Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy
- afiliacja
- telefon, e-mail, adres
- tytuł artykułu po polsku i angielsku
- streszczenie po polsku i angielsku (do 1000 znaków ze spacjami)
- słowa kluczowe po polsku i angielsku (do 8 słów)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wnioski)
- bibliografia

**Objętość** – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)

**Marginesy** – 2,5 cm z każdej strony

**Numeracja stron** – ciągła, u dołu strony

### Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), liczby powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

### Przypisy bibliograficzne

• umieszczone w tekście w nawiasach kwadratowych: nazwisko autora/redaktora, rok, strony:

[Meyer 2010: 31-40] lub [Dubisz (red.) 2003: t. 3, 104]

• jeśli autorów jest więcej niż trzech, należy podać tylko nazwisko pierwszego z nich, a po nim: *i in.*:

[Kaczmarek i in. 2005: 56-67]

• jeśli brak nazwiska autora/redaktora, należy podać kilka pierwszych słów tytułu książki/dokumentu:

[Zmiana studium uwarunkowań 2008]

• jeśli przywoływane są raporty, analizy itp., to należy podać nazwę instytucji i rok:

[Eurostat 2014] lub [GUS 2015]

• w przypisie można zawrzeć dodatkowe informacje, np.: [por. Hadzik 2009: 38] lub: [cyt. za Szromek 2010: 52]

• jeśli odwołanie dotyczy więcej niż jednej publikacji, należy je wymienić w kolejności chronologicznej:

[Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]

• jeśli autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.

[Nowak 2014a, 2014b]

**Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające** tekst główny oraz przywołujące **akty prawne, wyroki i orzeczenia sądów i adresy stron WWW** – numerowane kolejno i **umieszczone u dołu strony**, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza.

### Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawiać chronologicznie wg dat wydania

• **artykuł w czasopiśmie** – nazwisko autora, inicjał imienia, rok, tytuł artykułu (prosto), **tytuł czasopisma (kursywą)**, nr czasopisma, zakres stron:

Borek M., 2000, Rola technik sekurytyzacyjnych, *Bank*, nr 12: 53-55.

• **pozycja książkowa** – nazwisko autora/redaktora, inicjał imienia, **tytuł książki (kursywą)**, miejsce wydania: wydawnictwo:

Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

• **rozdział pracy zbiorowej** – nazwisko autora rozdziału, inicjał imienia, rok, tytuł rozdziału (prosto), w., inicjał imienia, nazwisko redaktora + (red.), **tytuł pracy zbiorowej (kursywą)**, miejsce wydania: wydawnictwo, zakres stron:

Michalewicz A., 2001, Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji, w: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa: Difin, 102-123.

### • akt prawny

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.

Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

Dyrektywa Rady 2004/67/WE z dnia 26 kwietnia 2004 r. dotycząca środków zapewnających bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego, Dz. Urz. UE L 127 z 29.04.2004.

### • raporty, analizy

GUS, 2015, *Pomorskie w liczbach 2014*, Gdańsk.

• **źródło z Internetu** (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW):

[www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [dostęp: 28.05.2015].

### Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (\*.xls lub \*.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej \*.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

### Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią

### Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to:  $\cdot$  lub  $\times$  (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

# The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

## General requirements

- only complete submissions are accepted – single printed copy and electronic source file (\*.doc or \*.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *In his 2008 book John Smith pointed out...*

## Text layout

- author's first and last name, academic degree/title
- organization/institution (if applicable)
- phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper in English and Polish
- summary in English and Polish (up to 1000 words including spaces)
- keywords in English and Polish (up to 8 words)
- introduction
- body text – organized into chapters, each with unique title
- conclusion (findings, recommendations)
- bibliography – complete list of sources referenced

## Size limit

- up to 40 000 characters (roughly 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures

## Margins

- 2.5 cm each

## Page numbering

- continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of page (footer)

## Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold** print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: *italicized*
- people's names: give full name (including all given names and last name) at first mention; for any further references – quote last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onwards – use abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers composed of 5 or more digits – insert space every three digits starting from right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

## In-text citations

- placed within the text and enclosed in square brackets: author's/ editor's last name, publication year [colon], page or page range, e.g. [Meyer 2010: 31-40] or [Dubisz (ed.) 2003: vol. 3, 104]
- when there are more than three authors, give name of first (primary) author only, followed by the phrase *et al.*: [Kaczmarek et al. 2005: 56-67]
- in case no author/editor is indicated, three to five initial words from title (of published work) should be quoted instead: [The Norton Anthology 2012]
- if reports or studies are referenced, name of sponsoring institution and year of publication should be given: [Eurostat 2014] or [GUS 2015]
- additional information may be included if deemed necessary or appropriate, e.g.: [cf. Hadzik 2009: 38] or [as cited in Szromek 2010: 52]
- when simultaneously referencing more than single source, quote these in chronological order, separating them with semicolons: [Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- if citing multiple works published by same author in same year, subsequent letters of alphabet should be appended to publication year to disambiguate the references, e.g.: [Nowak 2014a, 2014b]

## Other references and footnotes

- any additional comments or explanations, references to legislation, court rulings and decisions, as well as links to Websites that are provided outside body text must be numbered consecutively and placed at the **bottom of page (footnote)**

- footnotes should be typeset in 10 pt font with single line spacing

## Bibliography

- apply no numbering
- order all items alphabetically by last name of author/editor, or by title of cited work in case authorship is not indicated; if more than single work by same author is referenced, order these chronologically by publication date
- **journal articles** – author's last name and first name initial, publication year, title of article [no italics], *name of periodical [italicized]*, volume/issue [colon], page range:

Spenner P., Freeman K., 2012, To keep your customers, keep it simple, *Harvard Business Review*, 90(5): 108-114.

- **books** – last name and first name initial of author/editor, publication year, *title of book [italicized]*, place of publication [colon], publisher:

Lane W. R., King K. W., Reichert T., 2011, *Kleppner's Advertising Procedure*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- **chapters in edited books** – last name and first name initial of chapter author, publication year, title of chapter [not italicized], in: first name initial(s) and last name(s) of editor(s) (ed. or eds.), *title of edited book [italicized]*, place of publication [colon], publisher, page range:

Cornwall W., 1991, The Rise and Fall of Productivity Growth, in: J. Cornwall (ed.), *The Capitalist Economies: Prospects for the 1990s*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 40-62.

## legislation

Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.

Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

## studies and reports

World Energy Council, 2013, *World Energy Resources: 2013 Survey*, London.

- **online sources** [in square brackets, indicate when website was last accessed] [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [accessed May 28, 2015]

## Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (\*.xls or \*.cdr)
- photographs – supply source files (preferably \*.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate original source (or otherwise state *Source: own*)
- apply no lettering in white against black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if figure is referenced in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1, not: see figure above/below*)
- provide explanation of any abbreviations used

## Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including caption and reference to data source (e.g. *Author's own research*)
- use its number to refer to table in the text rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1, not: see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below table

## Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – in *italics*; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. asterisk or letter X)
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below formula