



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

9

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Łukasz Sułkowski

Halina Sobocka-Szczapa

Łukasz Prysiński

Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości - badania i analizy część II




WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

9

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Łukasz Sułkowski

Halina Sobocka-Szczapa

Łukasz Pysiński

Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości - badania i analizy część II




WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Łukasz Sułkowski, Halina Sobocka-Szczapa, Łukasz Prysiński

Korekta językowa: Karolina Martin, Dominika Świech, Zbigniew Pyszka

Skład i łamanie: Karolina Martin

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja elektroniczna publikacji dostępna na stronie: piz.san.edu.pl



Spis treści

5	Wprowadzenie
13	Część I
	Przestrzenne aspekty zarządzania
15	Anna Augustyn <i>Strategia pozycjonowania wizerunku miasta innowacyjnego jako element budowania jego przewagi konkurencyjnej</i>
29	Kinga Ewa Bednarzewska <i>University – Business – Government. The Triple Helix Model of Innovation</i>
45	Diana Dryglas <i>Strategy for Economic Change Management in a Commune</i>
59	Sławomira Hajduk <i>Foresight regionalny jako instrument perspektywicznego rozwoju przestrzennego</i>
73	Dagmara Hajdys <i>Podmioty prywatne w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce</i>
87	Agnieszka Jachowicz <i>The Effectiveness of Public Private Partnerships in Poland</i>
101	Agata Pierścieniak <i>Jakość jako kryterium oceny współpracy pomiędzy samorządem terytorialnym a organizacjami pozarządowymi</i>
115	Adam Ryszko <i>Regionalne inteligentne specjalizacje jako potencjalne źródło wsparcia działalności ekoinnowacyjnej w Polsce</i>
129	Ewelina J. Tomaszewska <i>Inteligentne systemy transportowe w miastach – analiza studiów przypadku</i>
143	Część II
	Zróżnicowane wymiary przedsiębiorczości
145	Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska <i>Uczenie się jako wyraz postawy przedsiębiorczej – na przykładzie podmiotów opieki zdrowotnej</i>
163	Agnieszka Faron, Wojciech Maciejewski <i>Przedsiębiorcze kształcenie wyższe a oczekiwania studentów – wyniki badania studentów wybranej uczelni ekonomicznej</i>
179	Dorota Burzyńska, Małgorzata Jabłońska <i>Kierunki zmian stopy przedsiębiorczości w regionie łódzkim</i>
193	Danuta Janczewska <i>Zarządzanie innowacjami jako narzędziem w procesie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej</i>
203	Joanna Moczydłowska, Joanna Szydło <i>Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w ocenie studentów polskich i ukraińskich – analiza porównawcza</i>
223	Izabela Turek <i>Wiedza i innowacje jako kluczowe czynniki w rozwoju przedsiębiorczości</i>

237	Część III
	Zarządzanie organizacjami – podejście ekonomiczne i humanistyczne
239	Barbara Kamińska <i>Wpływ zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim na konkurencyjność MŚP</i>
253	Rafał Józwicki, Łukasz Prysiński, Germinal Isern <i>The Impact of the Financial Crisis on the Polish Stock Market</i>
263	Dariusz Siudak <i>Wpływ wielkości rady dyrektorów na wartość przedsiębiorstwa</i>
283	Małgorzata Smolska <i>Analiza innowacyjności przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie zachodniopomorskim na tle pozostałych województw w Polsce w latach 2010–2014</i>
299	Halina Sobocka-Szczapa <i>Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się</i>
311	Joanna Sławska <i>Wyniki działalności przedsiębiorstw na tle wzrostu gospodarczego w Polsce</i>
325	Maciej Chmieleński, Paweł Sydor <i>Wybrane prawno-karne naruszenia przepisów prawa wieczysto-księgowego w praktyce MŚP. Próba ujęcia praktycznego</i>

Wprowadzenie

W oddawanej do rąk czytelników drugiej części zeszytów naukowych znalazły się 22 opracowania, których autorami są przedstawiciele różnych uczelni z całej Polski, jak również pracownicy naukowcy Społecznej Akademii Nauk.

Z uwagi na dość duże zróżnicowanie problemów poruszanych w przesłanych materiałach, całość publikacji podzielona została na trzy bloki zagadnień.

Pierwszy blok, zatytułowany **„Przestrzenne aspekty zarządzania”** zawiera 9 artykułów, które zajmują się problematyką zarządzania w przestrzeni gospodarczej. Rozważania Autorów koncentrują się przede wszystkim na znaczeniu wizerunku miasta w kształtowaniu jego przewagi konkurencyjnej, zarządzaniu zmianą, jak również analizie partnerstw publiczno-prywatnych czy współpracy między samorządem lokalnym i organizacjami samorządowymi. Opracowania zawierają również syntezy dotyczące modelowania oraz oceny działalności innowacyjnej w ekorozwoju.

W bloku drugim, zatytułowanym **„Zróżnicowane wymiary przedsiębiorczości”**, znalazło się 6 artykułów, w których poddano analizie wybrane przez Autorów czynniki, mające wpływ na rozmiary przedsiębiorczości. W opracowaniach zajęto się również kwestią kształcenia przedsiębiorczego oraz prezentacją analizy porównawczej w skali międzynarodowej.

Blok trzeci, zatytułowany **„Zarządzanie organizacjami – podejście ekonomiczne i humanistyczne”**, obejmuje 7 artykułów poświęconych różnorodnej problematyce związanej z zarządzaniem. W opracowaniach poddano ocenie kwestie ekonomiczne, takie jak wartość przedsiębiorstwa, jego innowacyjność i osiągane wyniki oraz wpływ kryzysu finansowego na rynek papierów wartościowych. Jeden z artykułów poświęcony został kwestiom prawnym funkcjonowania sektora MŚP. W odniesieniu do zarządzania humanistycznego, w analizach skoncentrowano się na zarządzaniu wiedzą i znaczeniu tego procesu dla kształtowania konkurencyjności organizacji.

Przyjrzyjmy się zatem w sposób szczegółowy problematyce poszczególnych artykułów.

Opracowanie **Anny Augustyn** pod tytułem **„Strategia pozycjonowania wizerunku miasta innowacyjnego jako element budowania jego przewagi konkurencyjnej”** zawiera analizy związane z możliwością budowania przewagi konkurencyjnej miasta za pomocą wykreowania jego innowacyjnego wizerunku. Osiągnięcie tego wpisanego w tożsamość miasta statusu nie jest jednak zadaniem prostym, ponieważ wymaga długofalowej strategii rozwoju, nastawionej na tworzenie warunków do wdrażania innowacji oraz budowania określonego wizerunku i jego pozycjonowania. Takie kom-

pleksowe podejście, związane z innowacyjnością – zdaniem Autorki – może stanowić czynnik wzrostu i rozwoju ekonomicznego oraz stanowić o przewadze konkurencyjnej JST.

W artykule **Kingi Bednarzewskiej** pod tytułem „**University – Business – Government. The Triple Helix Model of Innovation**” zaprezentowano istotę modelu spiralnego, na który składa się współdziałanie biznesu, nauki i administracji. Właściwa synergia tych trzech podmiotów stwarza możliwości optymalnego wzrostu konkurencyjności i innowacyjności, co Autorka opisuje, posiłkując się doświadczeniami ze świata i z Polski.

W podobnej tematyce, skoncentrowanej na tworzeniu przewag konkurencyjnych, utrzymane jest opracowanie **Diany Dryglas** pt.: „**Strategy for economic change management in a commune**”. Artykuł poświęcony został strategii zarządzania w warunkach zmiany (SMEC) w gminie. Jest to zagadnienie bardzo aktualne, szczególnie skierowane do jednostek sektora publicznego, które poszukują przewag konkurencyjnych.

Sławomira Hajduk w swoim artykule, zatytułowanym „**Foresight regionalny jako instrument perspektywicznego rozwoju przestrzennego**” wskazała na konieczność opracowania skutecznych narzędzi, które służyłyby samorządom terytorialnym do identyfikowania zagrożeń rozwoju przestrzennego w długoletniej perspektywie. W związku z tym Autorka uważa, że coraz większego znaczenia powinien nabrać foresight i jego instrumentarium badawcze. Dlatego też celem artykułu jest określenie możliwości wykorzystania badań foresight w rozwoju przestrzennym danego terytorium.

W artykule, zatytułowanym „**Podmioty prywatne w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce**”, **Dagmara Hajdys** stara się udzielić odpowiedzi na pytanie, czy podmioty z sektora MŚP mogą stać się bezpośrednim adresatem oferty współpracy w ramach projektów partnerstwa publiczno-prywatnego i jakiej wielkości projekty byłyby dla tego sektora akceptowalne. Przeprowadzone rozważania udowodniły, że podmioty z sektora MŚP są zainteresowane projektami partnerstwa publiczno-prywatnego. Dotyczy to zwłaszcza podmiotów z branży budowlanej (budowa infrastruktury drogowej oraz budownictwo komunalne). Zdaniem Autorki, duży potencjał rozwojowy znajduje się także w takich branżach jak: ochrona zdrowia oraz inwestycje związane z pozyskiwaniem i przetwarzaniem energii elektrycznej.

Agnieszka Jachowicz w opracowaniu pod tytułem: „**The effectiveness of Public Private Partnerships in Poland**”, przedstawia samorządowe partnerstwo publiczno-prywatne. Artykuł składa się z trzech części, w pierwszej Autorka przybliża partnerstwo publiczno-prywatne, w drugiej opisuje jego efektywność, a w ostatniej części możliwości rozwoju tego partnerstwa, które przyczynić się może do poprawy sprawności działania zarówno biznesu, jak i samorządu, co przekłada się na polepszenie realizacji ważnych potrzeb społecznych.

Opracowanie **Agaty Pierścieniak**, zatytułowane „**Jakość jako kryterium oceny współpracy pomiędzy samorządem terytorialnym a organizacjami pozarządowymi**” poświęcone zostało ocenie parametru, jakim jest jakość w kontekście realizowanej współpracy. Współpraca jest bowiem warunkiem koniecznym funkcjonowania jednostki i organizacji we współczesnym świecie. W związku z tym celem artykułu jest zaprezentowanie jakości współpracy jako atrybutu, którym można mierzyć i który może być pomocny w ocenie tej współpracy. Autorka prezentuje metodykę pomiaru jakości współpracy i jej miernik Indeks Jakości Współpracy w praktyce, analizując studium przypadku. Na tej podstawie prowadzi rozważania na temat możliwości wykorzystania tego wskaźnika, wskazując jego dwie nowe funkcje: wewnętrzną i zewnętrzną.

W artykule **Adama Ryszko** pod tytułem „**Regionalne inteligentne specjalizacje jako potencjalne źródło wsparcia działalności ekoinnowacyjnej w Polsce**” podjęta została próba zweryfikowania przydatności koncepcji inteligentnej specjalizacji jako środka do osiągnięcia celów dotyczących inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Ich wdrożenie powinno przyczynić się do poprawy konkurencyjności regionów Unii Europejskiej, przy jednoczesnym skuteczniejszym wykorzystaniu funduszy publicznych i stymulowaniu inwestycji prywatnych. Równocześnie ze względu na to, że oczekiwane zmiany strukturalne, wynikające z implementacji inteligentnych specjalizacji mają być zgodne z celami inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, jednym z najlepszych rozwiązań w tym obszarze wydaje się opracowywanie i wdrażanie ekoinnowacji. W związku z tym włączanie działalności ekoinnowacyjnej powinno stanowić integralną część każdego etapu formułowania regionalnych strategii innowacji oraz wyboru inteligentnych specjalizacji. Należy także – zdaniem Autora – pamiętać o tym, że realizacja tych założeń będzie wymagała zaangażowania i współpracy wielu podmiotów sfery publicznej i prywatnej (biznesu, nauki, administracji, organizacji pozarządowych).

Ewelina Tomaszewska w artykule „**Miejskie ITS – analiza studiów przypadku**” poruszyła kwestię infrastruktury transportowej, która stanowi wyzwanie w zakresie rozwoju miast i procesów urbanizacji w perspektywie 2020 r. Odpowiedzią na to wyzwanie są inteligentne systemy transportowe (ang. *Intelligent Transport System*, ITS), będące obecnie w fazie szybkiego rozwoju technologicznego. Celem artykułu jest porównanie stopnia implementacji oraz ukazanie specyfiki polskich ITS ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań w obszarze transportu publicznego, zapewniających wzrost atrakcyjności danego ośrodka miejskiego. W artykule jako studium przypadku zaprezentowano inteligentne systemy transportowe w miastach wojewódzkich w Polsce oraz wskazano korzyści płynące z ich implementacji, wpływające na jakość życia mieszkańców.

Na początku drugiego bloku znajduje się opracowanie **Agnieszki Bukowskiej-Pie-strzyńskiej**, zatytułowany „**Uczenie się jako wyraz postawy przedsiębiorczej – na przykładzie podmiotów opieki zdrowotnej**”. Autorka podkreśla, że przed osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie podmiotów rynkowych staje wyzwanie, by nieustannie obserwować warunki działania, a dostrzeżone sygnały (płynące z rynku czy wnętrza podmiotu) zamieniać na działanie – na długoterminowe korzyści. Do praktycznej realizacji takiego założenia konieczne jest zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli w poszukiwanie wiedzy na ten temat i uczenie się nowych sposobów działania, co pozwoli na zdobycie (lub poprawienie) pozycji konkurencyjnej podmiotu. Tym samym uczenie się stało się warunkiem sine qua non dla współczesnych przedsiębiorców w dążeniu do utrzymania podmiotu na rynku. Dotyczy to również podmiotów opieki zdrowotnej, przy czym zdobywanie wiedzy stricte medycznej jest tylko jednym z obszarów uczenia się. Drugim – jest obszar pozamedyczny (organizacyjny, finansowy, biznesowy). Systematyczne uzupełnianie wiedzy w obu tych obszarach daje pracownikom szansę na osiągnięcie efektu synergii w byciu kirznerowskim przedsiębiorcą.

Agnieszka Faron i Wojciech Maciejewski w swoim artykule „**Proprietary kształcenie wyższe a oczekiwania studentów – wyniki badań wybranej uczelni ekonomicznej**” zwrócili uwagę na to, że przedsiębiorczość należy obecnie do jednych z najbardziej popularnych haseł, powtarzanych zarówno w środowisku naukowym, jak i gospodarczym czy politycznym. Podkreślili przy tym znaczenie szkolnictwa wyższego jako generatora postaw przedsiębiorczych, ponieważ głównie od uczelni wymaga się w dużej mierze realizacji zadań kształcenia postaw przedsiębiorczych. Dotyczy to zwłaszcza edukacji ekonomicznej, przed którą stoją szczególne wymagania – rozbudzania, kształtowania i umacniania ducha przedsiębiorczości u studentów czy absolwentów. Młodzi ludzie decydując się na wyższe studia chcą przede wszystkim poprawić swoją sytuację na rynku pracy. Aby tak się stało, muszą jednak zdobyć właściwą wiedzę, rozwinąć umiejętności i kompetencje. Konieczne jest zbadanie ich oczekiwań w tym zakresie.

W swoim artykule zatytułowanym „**Kierunki zmian stopy przedsiębiorczości w regionie łódzkim**” **Małgorzata Jabłońska i Dorota Burzyńska** zaprezentowały analizę poziomu przedsiębiorczości i zmian tego wskaźnika w badanym regionie w wybranych latach. Realizacja tego celu objęła syntezę i interpretację podstawowych danych opisujących obszary życia społeczno-gospodarczego, ponieważ – według Auterek – na rozwój przedsiębiorczości w ujęciu regionalnym najistotniejszy wpływ ma potencjał społeczny i gospodarczy. W celu przeprowadzenia analiz dokonano wyboru zmien-nych opisujących siłę każdego z obszarów.

Artykuł **Danuty Janczewskiej**, zatytułowany „**Zarządzanie innowacjami jako narzędziem w procesie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej**” poświęcony został analizie niezbędnych z punktu widzenia mikrofirm zakresów badań, które umożliwiłyby menedżerom pozyskiwanie, rozwijanie oraz magazynowanie zasobu wiedzy, jak również stosowanie skutecznych narzędzi do efektywnego zarządzania tym zasobem. Ponadto – zgodnie z opinią Autorki – niezbędne jest również poszerzenie badań dotyczących przedsiębiorczości mikropodmiotów. Badania takie skutkowałyby szczegółowym rozpoznaniem możliwości rozwoju takich podmiotów oraz osiągania przez nie przewag konkurencyjnych. Szczególną rolę w tej dziedzinie powinna odgrywać innowacyjność mikrofirm i zarządzanie innowacjami jako rezultat zarządzania wiedzą.

Podobny charakter mają rozważania przeprowadzone w artykule **Joanny Moczydłowskiej** i **Joanny Szydło**, zatytułowanym „**Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce i na Ukrainie w ocenie studentów kierunku zarządzanie**”. Również w tym przypadku postawy przedsiębiorcze powiązано ściśle z postawami innowacyjnymi, wskazując równocześnie na to, że analiza tego typu postaw powinna uwzględniać wiele różnych perspektyw: psychologiczną, organizacyjną i ekonomiczną, ale także kulturową. W opracowaniu została dokonana systematyzacja wiedzy na temat istoty przedsiębiorczości oraz diagnoza percepcji przedsiębiorczości i jej uwarunkowań w opinii studentów polskich i ukraińskich. Przedstawione na ich podstawie wnioski mogą stanowić punkt wyjścia do formułowania hipotez do dalszych pogłębionych badań naukowych.

W kolejnym artykule, którego Autorką jest **Izabela Turek**, a tytuł brzmi „**Wiedza i innowacje jako kluczowe czynniki w rozwoju przedsiębiorczości**”, zostały poddane analizie dwa czynniki, przyczyniające się do zwiększenia przedsiębiorczości, a mianowicie – wskazane w tytule opracowania – wiedza i innowacje. Należy również podkreślić, że determinanty te są ściśle ze sobą powiązane, ponieważ wiedza często znajduje odzwierciedlenie w innowacyjności. Z kolei innowacyjność – zgodnie z opinią Autorki – wynika z pomysłowości człowieka, powinna sprzyjać wdrażaniu przedsiębiorczości.

Trzeci blok niniejszej publikacji, dotyczący zarządzania organizacjami w ujęciu ekonomicznym i humanistycznym, rozpoczyna artykuł **Barbary Kamińskiej**, zatytułowany „**Wpływ zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim na konkurencyjność MŚP**”. W opracowaniu Autorka zajmuje się zarządzaniem wiedzą spersonalizowaną. Zwraca ona przy tym uwagę na to, że szczególnym obszarem działań w tym zakresie jest pozyskiwanie, doskonalenie i rozwój, a także zatrzymanie najcenniejszych pracowników w firmie, czyli inwestowanie w kapitał ludzki. Inwestycje takie są bowiem fundamentalną determinantą poziomu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, co oznacza, że pracownicy stanowią najcenniejszy zasób każdej organizacji, oni budują wizeru-

nek danej firmy, kiedy są kreatywni, przedsiębiorczy i posiadają możliwość doskonalenia swego potencjału.

Artykuł pod tytułem: **„The impact of the financial crisis on the Polish stock market”**, opracowany przez **Rafała Józwickiego, Łukasza Prysińskiego i Germinala Iserna**, skoncentrowany jest na wpływie zjawisk kryzysowych na giełdę papierów wartościowych. W opracowaniu zawarto ciekawe zestawienie danych historycznych warszawskiej giełdy oraz reakcję rynku kapitałowego na turbulencje wywołane kryzysem finansowym. Konkluzje z przeprowadzonych analiz pozwalają, oprócz potwierdzenia zjawisk kryzysowych, wysnuć pozytywne wnioski na temat stabilności polskiej giełdy i jej odporności na kryzysy w przyszłych okresach.

W kolejnym artykule, noszącym tytuł **„Wpływ wielkości rady dyrektorów na wartość przedsiębiorstwa”** autorstwa **Dariusza Siudaka**, podjęto badania nad zasobem, jakim – według Autora – może być rada dyrektorów. Na gruncie takiej teorii, rada dyrektorów postrzegana jest jako istotny instrument redukcji niepewności w otoczeniu przedsiębiorstwa, poprzez zapewnianie kluczowych zasobów kontrolowanych przez podmioty zewnętrzne. Na podstawie analizy regresji wykazano istotny statystycznie pozytywny wpływ wielkości rady dyrektorów na wartość przedsiębiorstwa mierzoną wskaźnikiem Q Tobina oraz kapitalizacją rynkową.

Małgorzata Smolska w swoim artykule, zatytułowanym **„Analiza innowacyjności przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie zachodniopomorskim na tle pozostałych województw w Polsce w latach 2010–2014”** dokonała próby zdefiniowania podstawowych pojęć związanych z innowacyjnością. W opracowaniu zaprezentowano również przykładowe wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw, a także determinanty innowacyjności gospodarek narodowych. Analiza miała charakter porównawczy, o charakterze regionalnym.

Artykuł **Haliny Sobockiej-Szczapa** pod tytułem **„Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się”** dotyczy specyfiki sposobu zarządzania wiedzą w szczególnym typie organizacji, a mianowicie organizacji uczącej się. Autorka podkreśliła, że jakość kapitału ludzkiego w istotnym stopniu wpływa na konkurencyjność organizacji. W organizacji uczącej się jest to tym istotniejsze, że w procesach kształcenia uczestniczą wszyscy pracownicy, a zarządzanie wiedzą w takiej organizacji umożliwia wykorzystanie wiedzy na poziomie całej organizacji, ponieważ wszyscy jej uczestnicy upatrują w tym procesie warunku osiągnięcia sukcesu przez firmę.

W opracowaniu **Joanny Stawskiej**, zatytułowanym **„Wyniki działalności przedsiębiorstw na tle wzrostu gospodarczego w Polsce”**, wskazano na istotną zależność między podmiotami generującymi zyski a wzrostem gospodarczym. Zależność ta – zdaniem Autorki – ma charakter wprost proporcjonalny, to znaczy, że w okresach wzrostów

gospodarczych znaczna liczba przedsiębiorstw notuje wysokie zyski, zaś w czasie kryzysów – zyski przedsiębiorstw spadają, część ponosi straty, a nawet bankrutuje. Równocześnie można także mówić o zależności odwrotnej, a mianowicie wpływie zysków na wielkość PKB, ponieważ zysk generuje inwestowanie na poziomie przedsiębiorstwa i w ten sposób wpływa na wielkość PKB. Można zatem mówić o współzależności, która została pokazana na podstawie wybranych wyników działalności podmiotów gospodarczych.

Ostatnim artykułem w trzecim bloku niniejszej publikacji jest opracowanie **Pawła Sydora i Macieja Chmielińskiego**, noszące tytuł „**Wybrane prawno-karne naruszenia przepisów prawa wieczysto-księgowego w praktyce MŚP. Próba ujęcia praktycznego**”. Celem artykułu jest zarysowanie problematyki związanej z możliwymi nieprawidłowościami w obrocie gospodarczym, zarówno w aspekcie prawno-rzeczowym, jak i prawno-karnym. W oparciu o przedstawione przykłady praktyczne autorzy podejmują próbę ich przeanalizowania, z punktu widzenia kontrahenta, w tym przedsiębiorcy, w obu wskazanych obszarach prawnych.

Zawarte w publikacji opracowania posiadają duże walory naukowe i poznawcze, o czym świadczy uzyskanie przez nie pozytywnych recenzji wydawniczych. Poruszane w nich zagadnienia mają duże znaczenie dla funkcjonowania gospodarki oraz podmiotów. Szczególnie istotne jest wskazanie możliwości korzystania z doświadczeń innych nauk, których wykorzystanie w praktyce gospodarczej mogłoby przynieść zdecydowaną poprawę skuteczności działania firm. W wielu przypadkach połączenie rozważań teoretycznych z analizami empirycznymi umożliwiło większe zrozumienie przedstawianej problematyki. W związku z tym zaprezentowane artykuły mogą stanowić istotne uzupełnienie piśmiennictwa, przede wszystkim ekonomicznego, ale również społecznego. Mogą być również wykorzystywane w procesie dydaktycznym.

Łukasz Sułkowski
Halina Sobocka-Szczapa
Łukasz Prysiński

Część I

Przestrzenne aspekty zarządzania

Anna Augustyn | a.augustyn@uwb.edu.pl

Uniwersytet w Białymstoku

Strategia pozycjonowania wizerunku miasta innowacyjnego jako element budowania jego przewagi konkurencyjnej

The Strategy of Positioning the Image of an Innovative City as Part of Building its Competitive Advantage

Abstract: One of the most recent criteria for the positioning of cities is their innovation. This feature refers to the concept of the “new economy”, an economy based on knowledge and learning organizations. It expresses a new look at the conditions and factors of urban development. Due to this new approach urban development is determined by the level of reorientation of the new factor of progress - innovation. Creating new ideas, solutions and products will decide about the future of cities, also about the future of their all associated stakeholders, both internal and external. Having an image of innovative city is undoubtedly a decisive factor for its competitive advantage. It has to be underline that achieving the status of innovative city is not an easy task, achieved by one-off action. It requires a long-term and consistent implementation of the strategy of image positioning.

Keywords: innovative city, place brand, image positioning, city's competitive advantage

Wstęp

Innowacja jest główną siłą stymulującą rozwój gospodarczy obszarów miejskich. Z tego powodu, władze miejskie przykładają wielką wagę do inwestowania w procesy związane z innowacją, niezbędne do utrzymania konkurencyjnej przewagi danego obszaru, podniesienia poziomu produkcji i stworzenia nowych miejsc pracy.

Pojęcie innowacji, której głównym źródłem jest wiedza, jest trudne do zdefiniowania, dlatego też istnieje szereg konkurencyjnych definicji. Ogólnie mówiąc, innowacja oznacza skuteczne wykorzystywanie nowych idei i może przybierać przeróżne formy: nowych lub znacznie udoskonalonych produktów (towarów lub usług), procesów, technik marketingowych, metod organizacyjnych w ramach praktyk biznesowych, sposobów organizacji miejsca pracy lub metod budowania zewnętrznych relacji [Crowley 2011, s. 9].

Innymi słowy, innowacja oznacza lepsze i nowe sposoby wykonywania różnych czynności. Sposoby te mogą być opracowywane na podstawie wieloletnich badań lub być wynikiem przypadkowych odkryć. Innowacje mogą narodzić się w każdym sektorze gospodarczym, od zaawansowanego technologicznie wytwórstwa i sektorów opartych na wiedzy, do podstawowych sektorów usługowych, takich jak handel detaliczny. Mogą przybierać również różne formy (innowacje w zakresie produktów, procesów i organizacji), mogą być radykalne lub stopniowe i obejmować zarówno idee, które są nowością na rynku, jak i idee będące nowością w danej firmie [Crowley 2011, s. 9].

Konstatując powyższe można przyjąć, że innowacja otwiera nowe rynki, buduje przewagę konkurencyjną firm i podnosi poziom produktywności poprzez bardziej wydajne wykorzystanie nakładów pracy, ziemi i majątku.

Zgodnie z koncepcją *nowej ekonomii*, czyli ekonomii opartej na wiedzy i uczących się organizacjach, nowoczesny rozwój obszarów miejskich określony jest przez poziom reorientacji nowego czynnika postępu tj. innowacji. Miasta oczywiście nie inicjują innowacji, ale oferują środowisko wspierające rozwój firm, przedsiębiorców i instytucji, w którym innowacje mogą być wprowadzane w życie. Miasta odgrywają więc niezwykle ważną rolę w zakresie innowacji, wspierają bowiem tworzenie wiedzy poprzez skupianie firm, ludzi i instytucji – budując tym samym tzw. ekosystem innowacji. Co więcej umożliwiają przepływ pomysłów, szerzenie się wiedzy na lokalnym obszarze, na którym zachodzi proces dyfuzji innowacji. Miasta, w zależności od lokalnej specjalizacji gospodarczej, wspierają bardzo różne rodzaje innowacji, niektóre skupiają się na innowacji opartej o nowoczesne technologie, inne promują tworzenie nowych produktów w sektorze usługowym lub w branżach kreatywnych [Crowley 2011, s. 4].

Wykreowanie wizerunku miasta, jako innowacyjnego, może przyczynić się do budowania jego przewagi konkurencyjnej. Przymiotnik *innowacyjny* przypisany do miasta budzi pozytywne konotacje w skojarzeniach ludzi i informuje na przykład o tym, iż jest to miasto: inteligentne (ang. *smart city*), cyfrowe, zrównoważone, kreatywne, know-how, hi-tech, itp., a co za tym idzie posiada wyższy, niż inne konkurencyjne jednostki, potencjał rozwojowy i lepszą ofertę dla inwestorów.

Osiągnięcie statusu miasta innowacyjnego wpisanego niejako w tożsamość miasta nie jest jednak zadaniem prostym, nie można tego również osiągnąć dzięki pojedynczym działaniom. Wymaga to długofalowego wdrażania strategii rozwoju nastawionej na tworzenie warunków do wdrażania innowacji oraz budowania określonego wizerunku i jego pozycjonowania.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, iż kompleksowe budowanie i pozycjonowanie esencji marki miasta na fundamencie związanym z innowacyjnością, może stanowić czynnik wzrostu i rozwoju ekonomicznego oraz stanowić o przewadze konkurencyjnej JST.

Idea miasta innowacyjnego

Idea miasta innowacyjnego, a także miasta przedsiębiorczego, atrakcyjnego i konkurencyjnego nawiązuje do tego nurtu badań, który konstatuje, że największym potencjalnym zasobem warunkującym rozwój gospodarczy jest wiedza, zaś innowacyjność (stanowiąca emanację wiedzy) jest główną siłą napędową wzrostu i rozwoju ekonomicznego. skutkiem wdrażania innowacji jest modernizacja wzrostu efektywności i konkurencyjności, a w konsekwencji wielkość wytwarzanego dochodu [Marszał 2012, ss. 7–11].

Miasto innowacyjne jest strukturą, która oferuje rzeczywiste środowisko dla innowacji opartych na klastrach i instytucjach sektora badawczo-rozwojowego, produktów i procesów globalizacji. Szczególną rolę w tych jednostkach odgrywają parki technologiczne, dzielnice przemysłowe z odpowiednią infrastrukturą, centra naukowe promujące współpracę nauki z firmami, inkubatory przedsiębiorczości funkcjonujące przy uczelniach wyższych oraz centra transferu technologii.

Chcąc dokonać charakterystyki miasta innowacyjnego, należy podkreślić, iż jest to jednostka, która notuje przyspieszony rozwój społeczno-gospodarczy dzięki spełnieniu dwóch warunków: są w niej generowane nowe zasoby wiedzy oraz następuje absorpcja najnowszej wiedzy w sferze praktyki gospodarczej. Te dwa podstawowe, ale bardzo ogólne warunki można uzupełnić o zestaw cech, które bardziej szczegółowo charakteryzują miasto innowacyjne. Wśród cech tych największą rolę odgrywają [Marszał 2012, ss. 7–11]:

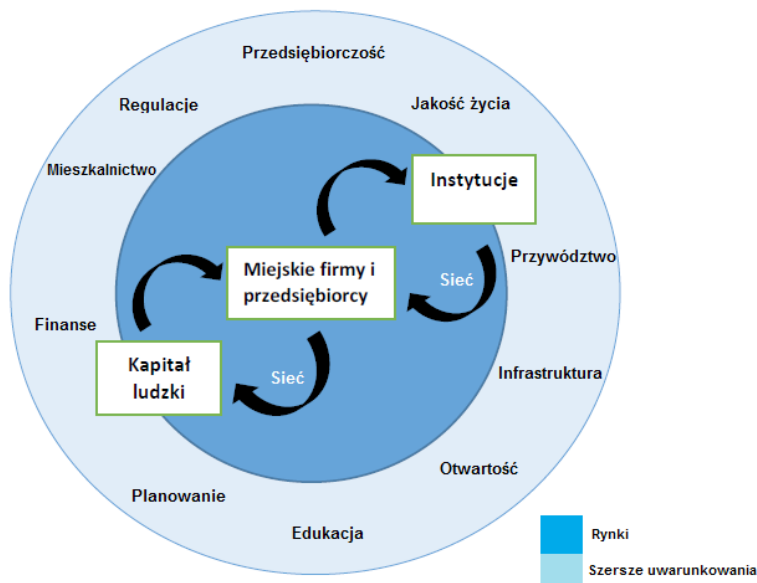
- zdolność generowania nowych idei rozwiązań, m.in. w zakresie budowania tkanki miejskiej,
- innowacyjna polityka władz publicznych,
- otwartość na napływ z zewnątrz kapitału wszelkiego rodzaju,
- stworzenie korzystnych warunków dla inwestycji,

- rozwój nowoczesnej infrastruktury instytucjonalnej i technicznej,
- zabezpieczenie stałego inwestowania w naukę, kulturę i edukację,
- dbałość o sektor badawczo-rozwojowy, w którym wytwarza się i gromadzi zasoby wiedzy,
- promowanie rozwoju jakościowego kapitału ludzkiego,
- zdolność wyłaniania kreatywnych jednostek i grup społecznych skłonnych do współpracy na rzecz dobra wspólnego,
- dbałość o środowisko naturalne i kulturowe,
- zdolność ekspansji na rynki zewnętrzne oraz
- umiejętny marketing i autopromocja.

Mając na uwadze specyfikę powyższych cech i uwarunkowań można stwierdzić, iż miastem innowacyjnym nie jest się z założenia, lecz staje się nim w wyniku wieloletniej realizacji strategii częściowych pozwalających stworzyć podstawy do *nowego* miasta innowacyjnego, w tym właściwe instytucje, procedury (systemy) oraz klasę kreatywną. Miasto innowacyjne można określić formułą 3I, czyli intelekt – instytucje – infrastruktura. Zasada ta wyraża tezę, że miasto może stać się centrum innowacyjności pod warunkiem posiadania odpowiednich zasobów intelektualnych, ukształtowania właściwych, adekwatnych do celów instytucji oraz dysponowania nowoczesną infrastrukturą w szerokim tego słowa znaczeniu. Tylko w takich miastach mogą pojawiać się nowe potrzeby, nowe pomysły, nowe technologie, nowe produkty i nowe doznania prowadzące do zmiany charakteru miasta oraz jego głównej orientacji [Szromnik 2012, s. 83].

Całościowe i strategiczne podejście do wykorzystania innowacyjności jako nośnika rozwoju miast powinno jednak zakładać coś więcej, mianowicie podejście systemowe. Uświadamia ono bowiem, że o innowacyjności miasta nie decydują pojedyncze firmy czy instytucje – konieczna jest innowacyjność całego organizmu, w którym organizacje badawcze, instytucje finansowe, firmy produkcyjne i usługowe, organizacje handlowe i władza lokalna tworzą innowacyjną sieć działającą na rzecz konkurencyjności miasta – tak zwany innowacyjny ekosystem (rysunek 1). Tak więc innowacyjność miasta jest zależna od stopnia usieciowienia, na który składa się zintegrowany zbiór relacji ekonomicznych naukowych i technicznych wewnątrz, pomiędzy i na zewnątrz podmiotów (wynalazcy, technologowie, handlowcy finansiści, konsumenci, organizatorzy i zarządcy wraz z firmami, urzędami i placówkami naukowymi, które reprezentują). Skomplikowany charakter interakcji i powstających na ich podstawie sieci wywołuje zapotrzebowanie na innowacje organizacyjne i instytucjonalne zdolne do promowania kooperacji [Domański 2000, ss. 66–67].

Rysunek 1. Miejski ekosystem innowacji



Źródło: Crowley L. (2011), *Streets Ahead: What Makes a City Innovative?*, The Work Foundation Part of Lancaster University [online], http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/306_Streets%20Ahead%20FINAL.pdf, dostęp: 26 września 2016, s. 14.

Jak ukazuje rysunek 1 firmy i przedsiębiorcy stanowią centralny element miejskiego ekosystemu innowacji. Są oni siłą napędzającą innowację w sektorze prywatnym i znajdują się w centrum podaży i popytu na nowatorskie pomysły [Crowley 2011, s. 14].

Na zakończenie powyższych rozważań, warto jeszcze raz podkreślić, iż innowacje stanowią ważny impuls do rozwoju miast. Proinwestycyjne strategie rozwoju prowadzą bowiem do wielu korzystnych zmian w strukturze przestrzenno-funkcjonalnej miast, podnoszą jakość życia mieszkańców oraz przynoszą profity różnym kategoriom beneficjentów.

Innowacyjność jako esencja marki miasta i jego pozycjonowania

Innowacyjność jako esencja marki miasta, jako komunikowana jego główna charakterystyczna cecha niewątpliwie może przynieść miastu wiele dodatkowych korzyści dla

wszystkich interesariuszy – klientów miasta. Nieprzypadkowo więc wiele miast na świecie buduje swoją markę właśnie w oparciu o ideę miasta innowacyjnego, starając się pokazać to, co je wyróżnia spośród miast konkurencyjnych oraz wdraża odpowiednie strategie pozycjonowania w świadomości docelowych odbiorców [Szromnik 2012, s. 90].

Marka najogólniej mówiąc to pewne subiektywne wrażenia, wyobrażenia i odczucia powstające pod wpływem kontaktu z danym obiektem, w tym przypadku miastem. Jest wyróżniającym się produktem lub usługą dzięki jej upozycjonowaniu względem konkurentów oraz poprzez swoją osobowość, która obejmuje unikatową kombinację atrybutów funkcjonalnych i wartości symbolicznych [Florek, Augustyn 2011, s. 12]

Analogicznie jak w przypadku dóbr czy usług, marka miasta może i powinna zaspokajać potrzeby racjonalne (funkcjonalne czy użytkowe) i emocjonalne. Powinna zatem oferować coś więcej, coś niepowtarzalnego, co może stać się przyczyną silnego związku emocjonalnego z marką. Problemem i prawdziwym wyzwaniem dla miast staje się zatem wykreowanie takiej wartości dodanej, by była ona widoczna, przystępna i wyróżniająca, a jednocześnie zgodna z rzeczywistością [Florek, Augustyn 2011, ss. 13–16].

Tą wartością dodaną w przypadku miast, które budują esencję swojej marki na fundamencie innowacyjności może być [Szromnik 2012, s. 91]:

- prestiż,
- nowoczesna infrastruktura,
- dostęp do nowych technologii,
- zwolnienia podatkowe,
- zakup pionierskich produktów,
- atrakcyjne oferty pracy,
- wysokie płace,
- kontakt z nauką i dostęp do innowacji,
- koncentracja inwestycji,
- możliwość podnoszenia kwalifikacji,
- rządowa pomoc i wsparcie finansowe,
- kontakty zagraniczne,
- inne korzyści z tytułu pierwszeństwa.

Umiejętne zdefiniowanie esencji marki, czyli tej najbardziej wyróżniającej cechy miasta wydaje się być kluczowe w procesie budowania jego marki. Proces ten poprzedzić należy wnikliwą analizą posiadanych zasobów i wyborem unikatowych w porównaniu z konkurentami atrybutów.

W ujęciu ogólnym, pozycjonowanie można zdefiniować jako proces obejmujący tworzenie pewnej percepcji marki w powiązaniu z konkurencyjnymi markami. W rezul-

tacie, pozycjonowanie określa miejsce, jakie produkt czy usługa zajmuje w umysłach konsumentów: wysoka lub niska jakość, wysoka lub niska cena, wiarygodny lub niewiarygodny, itp., na kilku poziomach postrzegania [Blythe and Megicks 2010, s. 211]. Kiedy mowa jest o mieście, pozycjonowanie można zdefiniować jako aktywne kształtowanie wizerunku danego miejsca w stosunku do miejsc konkurencyjnych [Short and Kim 1993, ss. 55–75].

Pozycjonowanie danego miejsca (lokalizacji) odpowiada na pytanie: Jakie jest to miejsce w porównaniu do innych destynacji? w umyśle konsumenta. Wszystkie plany strategicznego zarządzania wizerunkiem danego miejsca muszą zatem określać ten wizerunek. Osoby odpowiedzialne za promocję miast poprzez odpowiednie działania komunikacyjne próbują oddziaływać na to, aby pierwsze skojarzenia wśród docelowych odbiorców po usłyszeniu nazwy miasta były właściwe, zgodne z ideą kreowanej marki. Jedną z popularnych koncepcji wykorzystywanych do określenia pozycji miejsca jest koncepcja określenia unikalnej cechy sprzedaży (ang. *unique selling proposition*, USP), która pozwala na stworzenie unikalnego i pozytywnego wizerunku danego miejsca w umysłach odbiorców docelowych [Avraham and Ketter 2008, s. 15].

Pozycjonując markę miasta należy tego dokonać przede wszystkim przez pryzmat ukazania wspomnianego USP, tj. unikalnych cech oraz korzyści jakie miasto oferuje różnym kategoriom beneficjentów. W omawianym przypadku, pozycjonowanie miasta z wykorzystaniem cechy innowacyjność oznacza nawiązanie do miast najbardziej dynamicznych w swym rozwoju i nowoczesnych, które stawiają sobie ambitne i długofalowe cele. To niejako złożenie konsumentom terytorialnej oferty miasta pewnej obietnicy wartości dodanej, jaką mogą uzyskać korzystając z jego oferty. Miasto innowacyjne wybranym grupom docelowym może oferować różnorodne korzyści, które jednocześnie stanowić mogą istotę jego pozycjonowania. I tak przykładowo:

- Korzyści dla przedsiębiorców – pojawienie się nowych elementów w strukturze przestrzenno-funkcjonalnej miasta, którym towarzyszy zagospodarowanie przestrzenne charakterystyczne dla innowacyjnej działalności przemysłowej (parki technologiczne i dzielnice biznesu); rozwój nowej generacji działalności usługowej, w miejscu tradycyjnej działalności produkcyjnej, szczególnie usług powiązanych z dostarczaniem informacji, dyfuzją wiedzy i sferą kultury (targi nauki i techniki, wystawy, muzea, uniwersytety dziecięce i trzeciego wieku, kształcenie ustawiczne), obsługą za pomocą technologii komputerowych oraz powstawaniem sieciowych powiązań wirtualnych;
- Korzyści dla mieszkańców – zmiany w centrach miast, w których rozwija się funkcja mieszkaniowa, funkcje związane ze szkolnictwem wyższym i nauką oraz funkcje rekreacyjna i rozrywkowa (centra handlowo-rozrywkowe, parki nauki i rozrywki); zmiany

w tkance miejskiej, którym towarzyszą przekształcenia wzorców zachowań mieszkańców miast (sposoby spędzania czasu wolnego, relacje i kontakty społeczne);

- Korzyści dla inwestorów – podniesienie znaczenia węzłów transportowych w strukturze miast (związanych z siecią autostrad, szybkich kolei, lotniskami) wokół których następuje koncentracja działalności inwestycyjnej;
- Korzyści dla ludzi młodych – wysoka jakość kształcenia dostosowana do potrzeb lokalnego rynku pracy, współpraca nauki z biznesem, staże i praktyki zawodowe, atrakcyjne miejsca pracy gwarantujące awans zawodowy oraz wysokie płace, atrakcyjna oferta socjalno-mieszkaniowa miasta;
- Korzyści dla turysty – czytelny system informacji miejskiej, wdrożone aplikacje mobilne, bogate w mapy, wskazówki, rekomendacje dotyczące lokalnych atrakcji, miejsc noclegowych i gastronomicznych, prezentacje pieszych bądź rowerowych szlaków turystycznych ułatwiających poruszanie się po mieście w zależności od zaplanowanego czasu wizyty.

Pozycja marki miasta na podstawie powyższych korzyści może zostać opisana w formule jednego zdania wypowiedzianego językiem konsumenta. Zdanie pozycjonujące stanowić powinno punkt odniesienia dla planowania przyszłych strategicznych działań marketingowych, esencję, która powinna być zawarta w przyszłych komunikatach kierowanych do adresatów promocji. Zdanie pozycjonujące można najprościej skonstruować na podstawie następującego schematu: Na [rynek docelowy], [x] jest marką [układ odniesienia], stanowiącą [element odróżniający] na podstawie [uzasadnione powody] [Moore 2009, s. 1].

Wypełnienie wolnych miejsc w powyższym wzorze nie jest tak proste, jak może się wydawać. Każdy element reprezentuje ważną, strategiczną decyzję, która musi być dobrze przemyślana i często bywa kwestią dyskusyjną [Moore 2009]. I tak analizując poszczególne elementy składowe można przyjąć, iż:

- Rynek docelowy – istnieje wiele potencjalnych wewnętrznych i zewnętrznych rynków docelowych dla innowacyjnych miast, na przykład: mieszkańcy, przedsiębiorcy, inwestorzy, kierownictwo, wykwalifikowani specjaliści, badacze, turyści, młoda, twórcza ludność, itd.;
- Układ odniesienia – powinien wskazywać jak innowacyjne miasto definiuje rynek, na którym konkuruje. Może on zostać wyrażony jako produkt terytorialny/kategoria ofertowa, ale równie dobrze układem odniesienia może być potrzeba klienta;
- Element odróżniający – w ramach układu odniesienia, oferta/produkt innowacyjnego miasta musi różnić się od oferty konkurencji pod jednym lub kilkoma względami, które są ważne dla klientów na określonym rynku docelowym. Najlepiej jeśli element

ten określa pojedynczy, najbardziej przekonujący powód, dla którego klienci docelowi miasta wybiorą jego ofertę spośród innych dostępnych na rynku. Element odróżniający to obietnica innowacyjnego miasta złożona jego klientom, to istota proponowanych przez nie wartości;

Uzasadnione powody – klienci muszą wierzyć, że marka innowacyjnego miasta może rzeczywiście zaoferować im element odróżniający. Pytanie dlaczego powinni w to wierzyć? Jakie dowody mogą sprawić, że uwierzą w element odróżniający miasta? Cechy funkcjonalne, gospodarcze i/lub emocjonalne miasta innowacyjnego muszą być zatem wiarygodne, aby zapewnić klientom, że marka spełni swoją obietnicę. Uzasadnione powody oznaczają jakąś nieodłączną część oferty miasta, którą klienci kojarzą ze zdolnością miasta do dostarczenia im obiecanego elementu odróżniającego.

Należy podkreślić, że deklaracja dotycząca pozycjonowania miasta powinna stanowić kluczowy element strategii komunikacji marki miasta. Z tego powodu, powinna opierać się na dogłębnej analizie byłych, obecnych i przyszłych zasobów, konkurentów i klientów innowacyjnego miasta.

Strategiczne pozycjonowanie wizerunku miasta

Proces strategicznego pozycjonowania miasta obejmuje dwa powiązane ze sobą zestawy działań. Pierwszy z nich wymusza na mieście potrzebę przeanalizowania rynku, podzielenia go na segmenty i wyłonienia segmentów, w których miasto ma działać. Drugi zaś wiąże się z analizą konkurencji, wyodrębnieniem przez miasto jego własnych produktów i usług oraz wyborem zestawu korzyści dla klientów, które miasto będzie promować. Oba te zestawy działań łączą się w procesie pozycjonowania oferty miasta, co ma wpływ na strategię i kompozycję marketingową miasta (rysunek 2). Podczas wyboru rynków docelowych, na których miasto ma działać, oraz zestawu korzyści dla klientów, które ma promować, podejmowane decyzje powinny opierać się na analizie wewnętrznych zasobów miasta.

Niezwykle ważne jest zatem zachowanie strategicznej perspektywy, ponieważ pozycjonowanie marki nie jest działaniem taktycznym, ale strategicznym, zmierzającym do stworzenia konsekwentnej przewagi konkurencyjnej [Kotler and Pfoertsch 2006, s. 141].

Rysunek 2. Pozycjonowanie oferty miasta



Źródło: Bradley F. (2003), *Strategic Marketing in the Customer Driven Organisation*, Wiley, Chichester, s. 61.

Pozycjonowanie jako integralny element kompleksowej strategii marketingowej miasta na etapie przygotowania całego przedsięwzięcia, mającego na celu oczekiwane postrzeganie przez klientów danej jednostki miejskiej, sprowadza się do przyjęcia właściwych kryteriów umiejscowienia miasta w umysłach adresatów strategii. Z tego względu, najważniejszym koncepcyjnym momentem w strategii pozycjonowania miasta, jest przyjęcie docelowego, założonego i oczekiwanego jego wizerunku, czyli ogólna odpowiedź na pytanie – jak miasto chce być postrzegane i oceniane, jak pragnie być kojarzone i wiązane z kluczowymi walorami współczesnych miast, w tym z samą innowacyjnością. Jednocześnie zakładając orientację miasta na innowacje i innowacyjność, jakie powinno być kryterium lub kryteria towarzyszące lub dopełniające, na przykład [Szromnik 2012, s. 96]:

- miasto innowacyjne + przyjazne,
- miasto innowacyjne + bezpieczne,
- miasto innowacyjne + prestiżowe,
- miasto innowacyjne + bogate,
- miasto innowacyjne + tanie,
- miasto innowacyjne + dynamiczne,
- miasto innowacyjne + tolerancyjne.

Rzeczywiste postrzeganie miasta, jako przykładowo innowacyjnego i bogatego, czy innowacyjnego i tolerancyjnego, a nawet innowacyjnego i bezpiecznego zależy nie tylko od faktów i liczb, ale w decydującej mierze od aktywnej, strategicznie prowadzonej kampanii komunikacyjnej. Przez powtarzanie haseł, sytuacji i kontekstów można kształ-

tować mentalny obraz, wyobrażenie oparte na przyjętej kombinacji cech, nawet kiedy stan wyjściowy odbiega znacznie od stanu oczekiwanego – założonego w strategii marketingowej [Szromnik 2012, s. 97].

W strategii innowacyjnego pozycjonowania miasta należy zwrócić uwagę na dwa istotne elementy, po pierwsze na adresatów pozycjonowania oraz po drugie, na zespół argumentów, haseł, sytuacji oraz osób, które w odpowiednich przekazach promocyjnych będą odzwierciedlać i wyrażać innowacyjny charakter miasta [Szromnik 2012, s. 97].

Orientację kampanii wizerunkowych należy adresować przede wszystkim do klientów wewnętrznych – mieszkańców miasta. To właśnie mieszkańcy w pierwszej kolejności mają postrzegać i rozumieć miasto jako innowacyjne, aby właściwie je komunikować, argumentować i uzasadnić jego wyższą atrakcyjność [Szromnik 2012, s. 97].

Argumentowanie czyli przekonywanie za pomocą zespołu adekwatnych cech określających założoną pozycję miasta oznacza w rzeczywistości uwiarygodnianie jego charakterystyk. To, że miasto docelowo pragnie się pozycjonować jako ośrodek innowacyjny sprowadza się do akcentowania i podkreślania jego potencjalnych zasobów i predyspozycji do generowania nowości, faktycznych osiągnięć w tym zakresie, a także możliwości perspektywicznych. Komunikat zawierający odpowiednie charakterystyki, racje i uzasadnienia powinien być wiarygodny i jednoznaczny sfinalizowany uogólniającym go hasłem promocyjnym o oryginalnym, komunikatywnym oraz wielowątkowym charakterze [Szromnik 2012, s. 97].

Oparcie strategii promocji miast na innowacyjności, czyli przyjęcie, jako esencji kampanii informacyjno-wizerunkowych, nowatorstwa idei, rozwiązań strukturalnych, systemów organizacyjnych, technologii oraz produktów przedstawia miasto niewątpliwie w pozytywnym świetle, nowoczesności, postępu i pozytywnych przemian. Określenie miasta innowacyjne jest jednak jednocześnie zobowiązaniem osób i instytucji inicjujących odpowiednie strategie i programy do realnego i zgodnego z rzeczywistością postrzegania oraz oceny szans rozwojowych miasta. Pokusa i chęć wyróżniania się, nawet tylko deklaratywnego, powinna zostać skonfrontowana z faktycznym potencjałem innowacyjnym miasta. Porównanie takie powinno dostarczyć właściwej odpowiedzi na pytanie: Czy miasto może nawet w perspektywie wieloletniej osiągać status miasta innowacyjnego? Pojedynczy wynalazca czy grupa eksperymentatorów i poszukiwaczy, pojedyncze przedsiębiorstwo oraz jego produkty, uczelnia, ośrodek naukowo-badawczy nie czynią miasta innowacyjnym, tak jak nie czynią go komunikaty, deklaracje oraz obietnice. Kształtowanie miasta jako centrum innowacji to właściwe podstawy i zasoby, to ludzie i narzędzia, to pomysły oraz ich wdrażania i wreszcie instytucji i normy [Szromnik 2012, s. 99].

Zakończenie

Innowacja jest główną siłą stymulującą rozwój gospodarczy obszarów miejskich. Miasta innowacyjne zazwyczaj szybciej się rozwijają, dlatego więc władze lokalne powinny inwestować w procesy innowacji, które są niezbędne, aby zapewnić konkurencyjną przewagę obszaru, wspierać wzrost produktywności oraz umożliwić stworzenie nowych miejsc pracy. Bycie miastem innowacyjnym to jednak nie tylko wyraz wygórowanych ambicji liderów lokalnych, ale również niezwykle ważny aspekt wizerunkowy, wyróżnik sugerujący cały szereg dodatkowych korzyści dla wszystkich interesariuszy – klientów miasta.

Kreowanie wizerunku miasta innowacyjnego i jego strategiczne pozycjonowanie oznacza nawiązanie do najlepszych, miast najbardziej dynamicznych w swym rozwoju i nowoczesnych, miast o ambitnych długofalowych celach. Osiągnięcie statusu innowacyjnego miasta nie jest zadaniem ani prostym, ani szybkim do realizacji. Wizerunek i odpowiadająca mu pozycja w mentalności różnych grup docelowych kształtowana jest przez wiele lat, metodycznie, drogą konsekwentnych strategii informacyjno-promocyjnych.

Strategia pozycjonowania miasta zakładająca nadanie mu wizerunku innowacyjnego, ambitnego i oryginalnego wymaga zatem czasu, środków oraz profesjonalnych przedsięwzięć marketingowych. Wymagania te są szczególnie istotne, jeśli dotychczasowy wizerunek miasta znacznie odbiega od wizerunku docelowego oraz wówczas, gdy miasto kojarzone jest z pewnym, mocno zakorzenionym wizerunkiem – stereotypem.

Pozycjonowanie miasta, jako miasta innowacyjnego wymaga zatem od inicjatorów, wykonawców szczególnego wyczucia realizmu, wnikliwej analizy szansy i możliwości realizacji takiego przedsięwzięcia. W przeciwnym wypadku będą to tylko życzenia niemożliwe do osiągnięcia w istniejącym stanie rzeczy – wizje i złudzenia. Nawet znaczne środki finansowe przeznaczone na kampanie informacyjno-promocyjne, zaangażowane instytucje i eksperci nie zbudują właściwego, jednoznacznego obrazu miasta innowacyjnego – percepcja rzeczywistości stanowić będzie bowiem barierę nie do pokonania.

Bibliografia

Avraham E., Ketter E. (2008), *Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*, Elsevier, Oxford.

Blythe J., Megicks P. (2010), *Marketing Planning: Strategy, Environment and Context*, Pearson Education Limited, Essex.

Bradley F. (2003), *Strategic Marketing in the Customer Driven Organisation*, Wiley, Chichester.

Domański R. (2000), *Miasto innowacyjne*, Studia KPZK PAN, t. CIX, Warszawa.

Florek M., Augustyn A. (2011), *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa.

Kotler P., Pfoertsch W. (2006), *B2B Brand Management*, Springer, Berlin.

Marszał T. (2012), *Miasto innowacyjne – koncepcja i uwarunkowania rozwoju* [w:] S. Makiela, A. Szromnik (red.), *Miasto innowacyjne – wiedza – przedsiębiorczość – marketing*, Studia KPZK PAN, t. CXLI, Warszawa.

Short J.R., Kim Y.H. (1993), *Urban Representations: Selling the City in Difficult Times* [w:] T. Hall, P. Hubbard (red.), *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representations*, Wiley, Chichester.

Szromnik A. (2012), *Miasto innowacyjne w strategii pozycjonowania jednostek osadniczych*, [w:] S. Makiela, A. Szromnik (red.), *Miasto innowacyjne – wiedza – przedsiębiorczość – marketing*, Studia KPZK PAN, t. CXLI, Warszawa.

Bibliografia internetowa

Crowley L. (2011), *Streets Ahead: What Makes a City Innovative?*, The Work Foundation Part of Lancaster University [online], http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/306_Streets%20Ahead%20FINAL.pdf, dostęp: 26 września 2016.

Moore M.C. (2009), *Positioning: the Essence of Marketing Strategy*, University of Virginia-Darden School of Business [online], <http://www.embaedu.com/member/medias/212/2012/12/201212516564099012.pdf>, dostęp: 24 września 2016.

Wagner R.F. (2013), *Innovation and the City, Center for an Urban Future*, NYU Wagner [online], <http://nycfuture.org/pdf/Innovation-and-the-City.pdf>, dostęp: 21 września 2016.

Kinga Ewa Bednarzewska | k.bednarzewska@poczta.umcs.lublin.pl

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

University – Business – Government. The Triple Helix Model of Innovation

Abstract: Building competitiveness of the region requires not only the support of business and R&D, with these two entities cooperating between each other, but above all the creation of a functioning system for all entities that contribute to enhancing the investment attractiveness of modern business services areas. This system is based on the cooperation of entities representing three groups: universities, business and public administration. The cooperation of these three areas is referred to in the literature as the Triple Helix Model. The presence of large players in priority industries is a response to the challenges faced by investment destinations in Poland. Business services centres strive to the role of tycoon by building their capacities and dimensions of investment attractiveness. One dimension of investment attractiveness is the cooperation between public administration, universities and business, creating synergy effects that define the added value for BPO centres in the form of cumulative investment. The overriding objective, which is the development of the city, brings together all partner groups. Common and consistent actions are to attract new investors to the city, and the offered support is to encourage the creation of innovative projects. This article aims to analyze the functioning of the triple helix model in the investment destination located in eastern Poland. Hypothesis: the development and functioning of the triple helix model increases the competitiveness of the investment selected destinations investment.

Keywords: the triple helix model of innovation, university, business, government

1. Introduction

During recent decades many theoretical concepts emerged in search for answer to the question of sources of state and regional development and competitiveness. Newly cre-

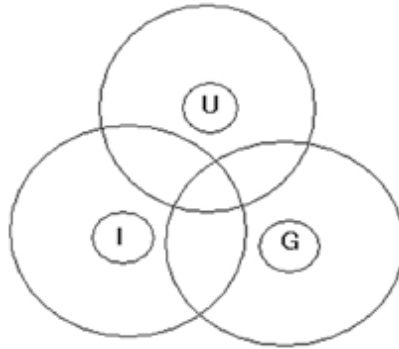
ated concepts that aimed at explaining development mechanism were the answer to the ever changing, turbulent environment. The current pace of changes and their complex character make it extremely difficult to unambiguously determine the current paradigm of the regional development and the factors behind it. Building the competitiveness of a region requires not only the support of entrepreneurship, research and development activities and the cooperation between those entities, but also the creation of a functioning system including all the entities that contribute to the increase of investment attractiveness of the modern business services environment. Such a system is based on cooperation of entities coming from three backgrounds: public authorities, science and business. The cooperation of those three zones is described in the literature as the triple helix. The triple helix theory refers to a chain that is made of spirally coiled and complementing chains that characterize a set model of cooperation. In observing the current trends we may coin the thesis that the BPO/ITO sector investments are determined by the functioning of the optimal triple helix model in the investment destinations. This article aims to analyze the functioning of the triple helix model in the investment destination located in eastern Poland.

2. Theoretical framework

Relations between public administration, science and business may adopt different forms. H. Etzkowitz and L. Leydesdorff [Etzkowitz, Leydesdorff 2000, pp. 109–123] list three basic kinds of interactions between the entities listed above. First one is described as the elastic model of public administration – science – businesses relations and describes a situation in which the sector of public authorities also includes the scientific and business environments, also arranging the interrelations. The other model is called the Laissez-faire model, where there are three separate zones, with distinct borders and very limited relations between them. The third type of interaction is the triple helix model also called the model of mutual interaction of triple helix fields [Etzkowitz 2007, p. 7]. The difference between those definition is quite significant, as the proper helix model is a three dimensional model. The physics theory of field was used to create a model for analysis of the triple helix that may form the basis for future research of interactions within the triple helix [Zhou 2001, pp. 13–15]. The field theory presents the triple helix with an internal and external core of field area. The model (Figure 1) explains why those structures retain their relatively independent and separate status, showing where the interactions take place and why the dynamics of the triple helix model may be created with a gradient

between independence and co-dependence, conflicts and interweaving of interests. The University may play the crucial role in the process of technological transfer, but may not overtake the role of a business enterprise. The same can be said about the industry and the government. The industry may create educational and research academic institutions, but it is highly unlikely for it to depart from its basic mission. The institutional zone may lose its separate character, if it fails to keep relative independence. For example the science-oriented start-ups may concentrate exclusively on research and lose their market position. It is very difficult for the science, business and administration environments in the outside areas of the field, as mixing their roles or functions inevitably leads to aberrations of the system.

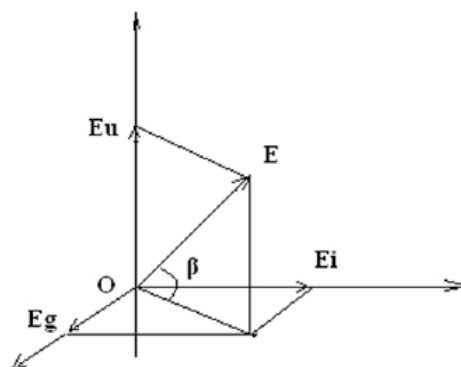
Figure 1. Interaction field of the triple helix



Source: Etzkowitz 2007, p. 7.

The electric field describes the strong or weak degree in which the field influences a charge. The field intensity indicates the degree to which the helix promotes the innovative activities, where: E = total field intensity, E_u – intensity of academic activities, E_i – intensity of industrial activities, E_g – intensity of government activities and $E = f(E_u, E_i, E_g)$ is the result of interaction (Figure 2).

Figure 2. Field intensity of the triple helix



Source: Etzkowitz 2007, p. 7.

The field theory illustrates the large limitations of transformation from Laissez-faire model to the overlapping of zones or the too rapid reduction of the state control model, that could preserve the independence of each of the zones and facilitate the interactions at the same time. If the government has a strong position, the model may become etatist. Mutual interactions of the three helix zones that are weak or insufficient lead to the Laissez-faire model.

The literature proposes a large number of concepts when it comes to modelling the processes in a system of: universities – industry – government. The novelty of the discussed concept is the inclusion of those three dimensions in a triple helix [Leydesdorff, Etzkowitz 1998, pp. 195–203]. Bogdanienko writes that one of the dimensions of that spiral are the internal connections of each of the elements of that system. The others are the interrelations between the elements that may result in their mutual stimulation for development. The third is the general network of information and organizational connections that facilitates the generation and use of new ideas. The author distinguishes three main approaches to the triple helix model. In the first type of model the three zones are defined on institutional level as: universities, industry and government. Their interactions are shaped in the form of mediation within the agreements that are concluded between them. Information plays the crucial role in the second type of model. The respective areas are defined as different, relatively autonomous subsystems that are connected in the result of exchange of information and interactions that include market behaviours of supply of knowledge and technical innovations and are subject to control in form of e.g. the imposed sustained development or patent legislation. The connections are made thanks to the communications network that has its own dyna-

mics. The third type of model sees the thickening of interrelations, as the institutional zones – apart from performing their traditional functions – overtake some of the tasks of other zones of this system. The universities may form such an example, when they take charge of some of the production and marketing tasks or fulfil the governmental role of regional innovation organizers. The industry sector may take over some of the educational or research functions, and thus the borders are crossed and the respective functions overlapped [Bogdanienko 2012, pp. 21–22]. This secures the effective transfer of knowledge that flows between the respective zones in a way different than that depicted in the linear process, thus referring to the concept of the bound chain.

According to L. Leydesdorff and H. Etzkowitz, the triple helix is a way of analyzing innovation that is proper to the knowledge-based economy. Thanks to the Internet these connections have a global character and should be treated as sub-dynamic factors of a more complex system. Innovation is the result of complicated interactions between the concept of invention, its introduction and spreading, and the political power that creates the general conditions in this system [Leydesdorff, Etzkowitz 1998, pp. 195–203].

3. Triple Helix Model in Thailand

The triple helix model was used in Thailand in the SME sector cluster of enterprises operating on the hard disk drive (HDD) market. The research concentrates on the subject of the evolutionary process forming the basis for development of innovativeness system based on a triple helix and the role played by the institutions mediating the exchange of knowledge. The research also concentrates on the experiences gathered during the development of knowledge network in the SME sector businesses of the hard disk drive market in Thailand. In the principle the evolutionary process begins with the creation of network connecting corporations in form of either vertical connections based on supply chains, or horizontal connections – based on clusters. These connections evolve in the network on the basis of triple helix, and their final development stage, that is possible thanks to the network dynamics, is a triple helix-based innovation system. The mediating institutions facilitate the network development by being their sponsors (providers of financing), brokers (lowering structural imperfections that separate the entities of the network) and also entities broadening the existing boundaries (by facilitating knowledge circulation). The case study indicates that the development of knowledge exchange network in Thailand still has a long way to go, before it will become a part of triple helix innovativeness system. Still we manage to observe some proofs of the dynamics of such type of network. Still, due to lack of trust for cultures based on triple helixes the still

infant stage network dynamics was stopped in its tracks, when the support of government institutions was eliminated from the process. The authors stress not just the need of shaping a policy that promotes the culture of trust between the entities of networks, but also the need for actions undertaken by entities mediating knowledge to have a decidedly systemic character [Nakwa, Zawdie 2015, pp. 29–47].

4. Methodology/Research

The subject range of the article includes higher-rank employees of businesses providing services in the market of modern business services (small and medium enterprises), the management of state universities and the staff of the City Hall responsible for contacts with investors. The qualitative research included 10 enterprises of the BPO/ITO sector, 9 universities and the Lublin City Hall. The quantitative research was conducted on the basis of public statistics data, as generated by Central Statistical Office in Warsaw and confronted with information provided by the entities included in the research. The verification of the hypothesis requires the application of the following qualitative and quantitative research methods such as: studies of Polish and foreign literature of the subject, analysis of secondary data (reports of development of BPO centres) individual in-depth interviews (IDI-s), explanatory research concerning the factors determining the location of investment and the analysis of statistical data. It is impossible to select the BPO/ITO sector enterprises on the basis of the 2007 Polish Enterprise Classification list (PKD 2007). The respective sections and chapters also classify the entities that do not outsource, but still perform the same type of services. For the purpose of analysing the environment of the BPO/ITO sector the research included the business groups classified under: J.62, K.66, M.69.2, M.73, N.78.1, N.82 by the PKD 2007.

5. Business Process Outsourcing in Poland

The current trend in economy is the fast development of investment destinations. The market that started to function in Poland in the early 2000s is currently classified by experts [Tholons, Hackett Group, Everest Group] as highly developed, and the country itself as a matured location, in global scale, for projects of services for businesses in Poland. In the years 2004–2014 the investors serviced by the Polish Information and Foreign Investment Agency (PALiIZ) decided to complete over 500 new investment projects

in Poland. Total investment expenditure connected with those plans reached the level of EUR 13 billion and the declared employment exceeded 142 thousand people. Among the investments supported by the Agency a significant group – 179 of 500 projects (over 35%) – were projects of companies completing plans for creation or development of business service centres, completed by 146 different companies, with a total employment exceeding 46 thousand people. In the last ten years the share of service projects in all investments completed with aid of the PAIiZ consequently rose. In 2004 the share of the business services projects completed with aid of the Agency did not exceed 5% and in 2014 it amounted for almost 50%. The average share of completed service investments in the total employment figure in connection with investments supported by the PAIiZ was 35% for the period of 2004 to 2014. In the years of the crisis the BPO sector turned to be the leader when the number of newly created jobs is taken into account. In the years 2010 and 2011 as many as 57% of all positions planned for creation in connection with investment decisions that were already made concerned the investments in the BPO sector.

The most numerous group of BPO sector investors locating their capital in Poland were American (70 investment projects and 21 thousand new jobs) and British (18 investment projects and 3.5 thousand new jobs) companies, whereas the Polish companies completed 3 investments with total employment of 320 persons [Hays, Invest in Poland 2014, pp. 52–54]. The 2010 was the breakthrough year for development of BPO, when the number of investment projects reached the number of 50, with 10 thousand newly created jobs. Analysing the dynamics of investments we may formulate the hypothesis, that there will be further dynamic development of the market in a perspective of at least several years.

6. Triple Helix in Poland

The analyzed city is an investment destination located in south-eastern Poland – City of Lublin. The surveys of Lublin's potential conducted by the City Hall, on the basis of reports of ABSL [ABSL 2013] say, that one of the industries that largely support the development of economy in Lublin and forming its advantage in comparison to other civic areas are the major players of the BPO/ITO sectors locating their capital in Lublin. The potential of human resources of the city gives the businesses the opportunity to choose from highly qualified specialists. Adding the geographical location of Lublin and lower cost of business activities in Lublin we end up with a beneficial investment climate for companies, including foreign companies. The visible influx of new investors with foreign

capital changed the position of the city. The operating centres of global and Polish leaders or the customer service centres for financial services form the example for other players, confirming it is well worth to invest in this region. Currently the BPO industry employs around 4 thousand workers, up to 2020 another 6 thousands are planned to be employed, which will allow Lublin to join the top five crucial BPO locations in Poland.

6.1. Application of the triple helix model in the context of managing local and regional development

The crucial element for implementation of the Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 (The 2013–2020 Lublin Development Strategy) [Sagan, Skrzypek, eds. 2013] is the start of efficient cooperation on the local authorities-science-business line. Lublin is characterized by its very high scientific and R&D sector potential and the actions of local authorities constantly stimulate the transfer of knowledge from the science to business sector, improving its efficiency. Table 1 presents the number of cluster initiatives in the years 2014 and 2015.

Table 1. Cluster initiatives

	2014	2015
Total number of clusters	12	14
Number of service clusters	5	8
Number of industrial clusters	7	6
Number of participating businesses	452	470
Total number of participating universities	9	9

Source: own study, based on the data of the City Hall.

The companies and universities participate in several clusters simultaneously. The actions initiated by the Lublin City Hall tighten the cooperation on the science-business-administration plane concentrating on signing of agreements that aim at building real partnership and development of academic entrepreneurship. The universities see several advantages both in cooperation with businesses and creation of cluster initiatives. Such cooperation is essential not only in the context of conduction of interdisciplinary research projects and mutual use of specialist infrastructure, but most importantly for commercialization of knowledge and generation of additional financial gains. The flagship actions in the range of knowledge transfer are:

- the cooperation agreement between PZL-Świdnik and the University of Maria Curie-Skłodowska in Lublin,
- the consortium for commercialization of post-drilling waste after search and exploitation of shale gas and coal sources, started by the University of Life Sciences in Lublin, Zakłady Azotowe Puławy, the Kruszywa Niemce company, the Technical University of Lublin and the New Chemical Syntheses Institute in Puławy,
- the cooperation agreement between Lublin Branch of PGE Dystrybucja S.A. and the Technical University of Lublin, University of Life Sciences and University of Maria Curie-Skłodowska.

The activity of local government supporting Lublin ecosystem of entrepreneurship concentrates on stimulating the activity of newly created micro-companies, through facilitation of their access to knowledge and consulting, and paying premiums to the most creative ones. One of the most effective tools for reaching this environment, based on competition mechanism, are the programs completed in cooperation with business environment institutions, such as:

- Lbn#Biznes Start;
- Wyzwanie 90 dni;
- Lubelska Akademia Startup.

Within actions undertaken by the Local government the start-ups of Lublin environment are included for incubation (Table 2).

Table 2. Start-up incubations

Year	Project name	Partnership institution	No. of incubated companies	Total
2015	Wyzwanie 90 dni	Business Link	25	235
	Lbn#BusinesStart2	Lubelski Park Naukowo-Technologiczny	1	
	Inkubowane przedsiębiorstwa	AIP UMCS	60	
		Inkubator Technologiczny	86	
		Inkubator KUL+WSPiA	15	
		Lubelski Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Lubelskiej	3	
		Lubelski Inkubator Technologii Informatycznych	10	
		Lubelski Park Naukowo-Technologiczny	35	

Source: own study, based on the data of the City Hall.

The businessmen of Lublin, who are starting up their activity, have a coworking area at their disposal. These are the fully equipped workplaces with free Internet access. This is yet another project within the activities of the Lublin Town Hall that supports the Lub-

lin start-up environment. The plans for 2016 include the starting of the Biznes Benefit Card scheme.

6.2. Triple helix model – synergy and added value

Literature provides numerous definitions of synergy. According to M.Goold and A.Campbell [Goold, Campbell 2000, pp. 72–96] synergy stems from the Greek work *synergos* that literally means “working together”. Polish business administration literature defines synergy with use of definition of the founder of praxeology T. Kotarbiński: “Synergy is, and is only then, when the acting entities, achieve more when cooperating, than if they act separately” [Pszczółowski 1973, p. 52 [in:] Sudoł 2002, pp. 180–181].

The creation and development of synergy requires catalysts: needs, expectations and will to act, behaviors and relations and the efficiency of managerial processes [Pastuszek 2014, pp. 34-39]. The catalysts of synergy, factors that trigger complex, essential change require a starting base. The synergy means the coupling of some factors that together form an effect different in the substantial (quantitative, qualitative) aspects, from the base effect and at the same time of greater value than the latter one. The presence of big BPO players is the response to the challenges that the centres of modern business services face in Poland. The centres of modern business centres aim at attaining the role of business leaders, by building their potential and dimensions of investment attractiveness. One of the dimensions of investment attractiveness is the cooperation of public administration, science and business that creates synergy effects that define the added value for BPO centres in form of investment accumulation. The triple helix model becomes a new way of creating competitiveness. The existence of triple helix is the effective way for search for synergy effects resulting from the cooperation of the individual entities that constitute it. The element conditioning the achievement of aims is the analysis of dynamics of investment processes of the BPO sector, determined by the advancement stage of the triple helix model. The analysis concerns the BPO centre in eastern Poland. The triple helix method represents the environment of science, business and administration. Each of those offers the investors rational benefits, creating favourable climate for business. These indicators are chosen on purpose and attached to the respective elements of triple helix (Table 3).

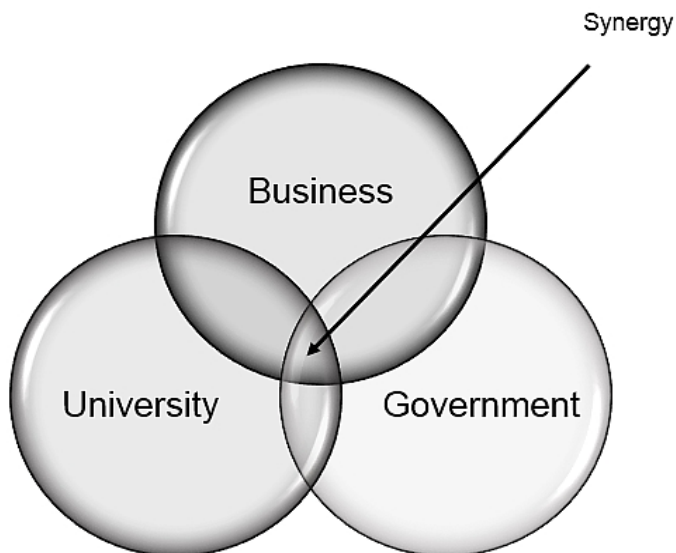
Table 3. Indicators of the triple helix model

Parameters	Local government (City)	Science	Business
Number of residents	341 722		
Local GDP per capita (€) *Lublin sub-region	8703,78		
No. of businesses registered in the REGON register of enterprises	43 450		
office area in m2 (square yards)	160 000 (1.9136e+5 sq yd)		
Commercial rent levels (€ /m2/month)	11–12		
Personal and commercial (PIT/CIT) and real property tax discounts in %	50%-70%		
Area of the Special Economic Zone in hectares (square yards)	118 ha (1.41e+6 sq yd)		
Municipal and district road network in km (k yards)	898.1 (1,093.6 kyd)		
Universities		9	
Number of students		70 919	
Number of graduates		21 223	
Number of academic tutors *Lublin region		11 851	
Employment figure of the R&D sector * Lublin region		3 832	
Active research units * Lublin region		121	
External R&D expenditure (€) * Lublin region		27 308	
Number of patents and inventions *City of Lublin		227	
Investments completed in the Special Economic Zone (€)			186 917 245
Investments declared in the Special Economic Zone (€)			197 572 584
BPO/ITO sector employment figure			25 983
Number of BPO/ITO sector institutions			4 946
Number of processes serviced in the modern services sector			6
Average gross remuneration in corporate sector (€)			859,4
Number of languages in which the processes are serviced			4
Number of investors in the Special Economic Zone			41

Source: Local Data Bank, City Hall of Lublin, Polish Patent Office.

The components of the triple helix form a climate for business (depending on the value of indicators – positive or negative one). The presence of representatives of science, business and government creates synergic effects, added value for investment destination in form of investment growth, completion of joint ventures (agreements, consortiums) and increase of investment attractiveness of the City.

Figure 3. Triple helix model



Source: own study.

Table 4. The effects of the Euro-Park Mielec Special Economic Zone Sub-zone activity in Lublin in the years 2010-2015 (*as of 31.12.2015)

Type of data	Year					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
No. of permits issued	3	3	4	7	5	7
No. of valid permits	13	16	19	23	22	21
Number of SEZ investors	13	16	19	24	28	28
Total investment declared in permits (€)	119774017	124877480	141575047	153421900	183900195	197572584
Total completed investments (€)	74326664	93401401	102565569	112056757	126387204	186917244

Declared new jobs (total)	775	833	841	842	1 095	1 238
New (created) jobs (total)	199	304	567	684	1 048	1 211
Saved jobs (total)	403	390	402	451	740	1 098
Total SEZ employment	602	694	969	1 135	1 788	2 309

Source: own study on the basis of the Euro-Park Mielec SEZ quarterly reports.

Key factors connected with the decision regarding the choice of investment location are connected with large competence background, competitive prices of office spaces and employment costs, when compared with other Polish centres. The substantial academic background and the relatively large number of graduates of IT and economic courses is the source of intellectual potential. Another factor that creates the positive investment image of Lublin is the availability of office spaces and their competitive prices – lower than compared with other Polish locations. The business activities of the BPO/ITO sector companies are connected with the technical specification of office spaces. The IT sector requires specific equipment of office space that secures appropriate infrastructure (e.g. technical floors, removable ceilings, collocation of server racks, VOIP, fire safeguards, etc.).

After starting their activity in Lublin the companies receive support from the representatives of local government in form of advice for choosing location for investments, statistics of the market, analyses of potential of the BPO/ITO and the contact base. The companies, after starting their branches, begin dynamic employment of their workers and integration with the scientific and business environment, forming a triple helix model. The companies undertake numerous initiatives that form part of the cooperation model, with effects in form of completed projects and scientific consortiums. The scientific consortiums give the possibility for exchange of knowledge between the universities and more effective implementation and commercialization of research results for the companies. The BPO/ITO sector companies act in the role of advisers in the field of application testing, and consultants of the BPO/ITO market development in Lublin. They take part in the initiatives of the students' organizations and the local start-up communities. The investment image of Lublin is that of a climate that is business friendly. The cooperation based on the triple helix model that aims at integrating the local government, science and business gives the investors the sense of being valued, and their domestication of activities in Lublin, construction of network of contacts and target markets, brings added value to the economic development of the city and becomes crucial for the development of BPO/ITO in Lublin.

The local government organizes or mediates in the organization of work training and praxis for students, presentations, symposia, conferences and directs the scientific and development works on their direct application in the economy. Furthermore the city also offers support in creation of structures, the functioning and broadly understood promotion of science-industry clusters and consortiums.

Conclusions

The presence of numerous universities not only shapes the climate of the city, attracting young and energetic people to Lublin, but most importantly supports the innovativeness of the local industry, through its scientific and research potential. We shall bear in mind that the business also looks at the quality of life offered by the city. The quality of human functioning in civic space is determined not only by the access to the necessary infrastructure, but also by possibility of using a broad social and cultural offer. The engagement of citizens in the decision making processes concerning their quality of life builds trust on the local government-inhabitants line and also results in a range of initiatives that serve the development of the city [Harvard Business Review 2015].

The supreme goal, that connects all groups of stakeholders, is the development of the city. Common and consistent actions are to attract new investors to the city, and the support offered is to encourage them to create new and innovative projects. Rich as its history was, up till recently Lublin was perceived as a city located in a featureless part of the country that requires large investment efforts. It is now the largest Polish academic, economic and administrative centre on the eastern side of Vistula. In short time it managed to become an attractive place for science and business activities. The presented hypothesis found its positive verification. Without the joint actions in the triple helix model the creation of the ecosystem for the businesses of Lublin would prove impossible.

Reference list

ABSL (2013), *Business Services and ICT Sector in Lublin*, Warsaw, pp. 5, 7.

Bogdanienko J. (2012), *Nowe trendy w innowacjach [in:] Otoczenie instytucjonalne jako stymulator procesów B+R i innowacji w gospodarce, "Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług", No. 93, Szczecin, pp. 21–22.*

Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The Dynamics of innovation: From National System and Model to a Triple Helix of university – industry – government relations*, "Research Policy", No 29, pp. 109–123.

Everest Group (2013), *Global Locations Compass – Poland*, pp. 18–36.

Goold M., Campbell A. (2000), *Taking Stock of Synergy. A Framework for Assessing Linkages Between Business*, "Long Range Planning", No. 33, pp. 72–96.

Harvard Business Review (2015), *Lublin – przedsiębiorczość wpisana w DNA miasta*, pp. 26–31.

Hays, Invest in Poland. (2014), *10 lat sektora BPO w Polsce*, Warsaw, pp. 52–54.

KPMG (2014), *20 lat Specjalnych Stref Ekonomicznych w Polsce*, pp. 38–40.

Leydesdorff L., Etzkowitz H. (1998), *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, "Conference Report, Science & Public Policy", No. 25 (3), pp. 195–203.

Nakwa K., Zawdie G. (2015), *Structural holes, knowledge intermediaries and evolution of the triple helix system with reference to the hard disk drive industry in Thailand*, "International Journal of Technology Management & Sustainable Development", No. 1, pp. 29–47.

Pastuszek Z. (2014), *Katalizatory synergii. Współpraca Wydziału Ekonomicznego z otoczeniem administracyjnym i biznesowym* [in:] *Synergia nauki i biznesu. Interesariusze-kompetencje-innowacje*, eds. A. Sitko-Lutek, Z. Pastuszek, MSCU, pp. 34–39.

Pszczółowski T. (1973), *Synergia i jej miejsce w teorii organizacji*, "Prakseologia", No. 3–4, p. 52 [in:] S. Sudoł (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TKOik, Toruń, pp. 180–181.

Sagan M., Skrzypek M. (eds.) (2013), *Strategia rozwoju Lublina na lata 2013–2020* [Lublin City Development Strategy for 2013–2020], Urząd Miasta Lublin [City Hall Lublin], pp. 5.

Urząd Miasta Lublin [City of Lublin] (2015), *Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów* [Department for Strategy and Investor Services] – own database.

Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej [Polish Patent Office] – own database.

Zhou C. (2001), *On Science and Technology Field*, "Science of Science and Management of S&T", No. 22(4), pp. 13–15.

Internet sources

Etzkowitz H. (2007), *University-Industry-Government: The Triple Helix Model of Innovation*, Business School Newcastle University. Retrieved from http://www.eoq.org/fileadmin/user_upload/Documents/Congress_proceedings/Prague_2007/Proceedings/007_EOQ_FP_-_Etzkowitz_Henry_-_A1.pdf [access: 10.05.2016].

The Hackett Group. Retrieved from <http://www.thehackettgroup.com/solutions/business-process-outsourcing.jsp>.

Tholons (2014), *2015 Top 100 Outsourcing Destinations*, Retrieved from http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjK6M-NgcDKAhWmpnIKHX3qDRMQFgghMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tholons.com%2Fnl_pdf%2FTholons_Whitepaper_December_2014.pdf&usg=AFQjCNGRC6YMEjYcw7W6P08hfceMragmMQ&sig2=nDWahTCMsvrgZikrfI2NOg, pp. 2–5, <http://www.tholons.com/TholonsTop100/> [access: 10.12.2015].

Diana Dryglas | ddryglas@agh.edu.pl

AGH University of Science and Technology

Strategy for Economic Change Management in a Commune

Abstract: The purpose of this paper is to present a methodological proposal of an effective strategy for the management of economic change (SMEC) in a commune which will enable a faster adaptation to the changing environment and help gain a competitive advantage over other communes in the future. This paper defines a model of strategy for the management of economic change (SMEC) in a commune which consists of six general stages: partnership, diagnosis, strategic analysis, designing a strategy, implementation of a strategy, and evaluation of results based on the strategic management process. The paper provides implications for local partnerships established by entities initiating economic change in a commune, arguing that by using tools of a SMEC and understanding change initiatives, commune is likely to be more competitive. Proposed model of SMEC in a commune can be used by the researchers and practitioners to solve the particular issues in response to change which will broaden the theory relating to territorial units' context.

Keywords: model, strategy, management, economic change, commune

Introduction

High dynamics of economic change as well as the growing competition between local government units necessitate the use of a strategic approach to managing economic change. Therefore, it is imperative that economic changes in a commune are introduced in a planned (anticipatory) manner, using a Strategy for Managing Economic Change (SMEC). Such a strategy will help streamline decision-making processes in response to change and, consequently, enable a faster adaptation to the changing environment and help gain a competitive advantage over other communes in the future. The aim of

a SMEC is to bridge a gap between the objectives and targets of strategic plans and their effective achievement. An effective SMEC consists in defining the identity of a commune and making it unique so that entities in a given commune and in its environment can easily distinguish it from competitors.

Despite a large body of strategy-related literature some academics argue that most strategy research does not really refer to solve the particular issues and that it has not been relevant to practicing managers [Hafsi and Thomas 2005; Jarzabkowski and Wilson 2006]. Furthermore, while in literature much attention is paid to discuss on strategy in the context of company, limited research so far has taken place to consider it in territorial units' context [Beeri and Navot 2014; Spulber 1994; Steptoe-Warren et al. 2011]. However, the analysis of definitions of a strategy shows that the approach to strategy in the case of those two types of entities is the same [Schlickel 2013].

Therefore, the aim of this study is to define basic concepts related to the process of developing a SMEC and to present particular stages of its formulation, which can be of use to local partnerships established by entities initiating economic change in a commune. Moreover, the study presents a list of methods that support particular steps in developing an effective SMEC. The purpose of the study is not only theoretical but also practical, namely it defines tools for the development of a SMEC for local entities that exert influence on the development of a commune.

Literature review and background

The last two decades of the 20th century and the first decade of the 21st century are referred to as the time of discontinuity and turbulence. The environment in which organizations have to function is characterized by sudden and very dynamic changes that cannot be foreseen. Therefore, the founder of modern management, Drucker [1967, p. 10] stated that "change is the only constant".

Change and the development it triggers are the main differentiators of modern socio-economic areas [Woodward and Hendry 2004]. The notion of development is associated with the expected positive quantitative, qualitative and structural changes in the properties of a particular system. Therefore, if such a system is a territorial unit (commune), with its set of economic and socio-cultural features and with its own hierarchy of values, development (change) takes place at a local level.

If we assume that economic development is a long-term process of change in the economy of a local government unit, involving both quantitative changes relating to the growth of production, employment, investment, operating capital and other economic quantitative indicators characterizing the economy, as well as qualitative changes, inclu-

ding, above all, advances in technology, better qualifications of staff, changes in the structure of the economy introduced to modernize it and to increase its effectiveness, the manner in which economic change aimed at shaping new values in a commune is implemented becomes important. The introduction (implementation) of changes is understood as the management of such changes. A definition of change in the context of the implementation of a strategy was proposed by Burnes [2004], who treats organizational change as a process of transforming the existing structures, systems and processes in accordance with the adopted procedures, while predicting the results of such transformation aimed at achieving strategic aims. In these terms, the notion of organizational change is treated as a process of managing the implementation of a strategy. Therefore, change is a process of transition from one state of equilibrium to another (desired) state of equilibrium, to respond in an appropriate manner to the challenges of the environment. It is incredibly important to adopt an appropriate approach to management, one that would take into account three aspects: functional, institutional and instrumental.

Change management may be reactive or proactive, incremental (gradual) or transformational in nature, whereas the types of change itself include tuning, adaptation, re-orientation and re-creation [Nadler et al. 1995]. It may be triggered by a factor in the environment, e.g. in the area of economy, politics, law or competition, or by a factor related to the processes, structures, people or events within a commune. It may also serve as a remedy when, for instance, we predict unfavorable economic circumstances in the future.

Most communes perceive change as a non-programmed process and introduce adaptation changes gradually. Such changes are often rushed, which increases the risk of wrong assumptions and improper implementation. Reorientation introduced in a planned (anticipatory) manner is much more difficult. It is a change that is prepared and introduced in an orderly and timely manner, that anticipates future events and that is implemented based on a thought out and coherent schedule [Nadler et al. 1995].

As the implementation of new strategies in communes requires far-reaching changes, it is something completely different than routine actions to streamline processes on an ongoing basis. Changes related to the implementation of a strategy are referred to as transformation, as such changes are far-reaching and affect the entire organization and not just single functional areas. Bridges [1991], who coined the term “change management”, proposes a comprehensive approach to managing changes, aimed at maintaining the efficiency of employees. Without an in-depth understanding of how transformation affects employees and what they themselves may do for their organization, it may be difficult to manage change. The management of economic change in a commune involves the use of knowledge, skills, methods and techniques to take actions specified in the change process, which are aimed at meeting the needs and expectations of a local community and tourists [Klein 1996].

Fopp [1998] suggests four methods to manage change when implementing a strategy 'top down' method, centripetal method, "bottom up" method, "step-by-step" method.

Without doubt, when starting to implement change, it is worth realizing that any reorganization usually meets with strong resistance [Kotter 1996]. Even from those to whom the change does not pose a threat. Therefore, it seems only appropriate to get as many people as possible interested in the proposed change so that they see its benefits. However, it is important to mention that (1) change is a continuous process, that (2) there are a number of reasons behind it and that (3) it must be managed at all times.

Model of SMEC

For the purpose of the presented considerations, it was assumed that a strategy for managing economic change in a commune is a sequence of actions by a local government unit (LGU) of a commune aimed at introducing changes in a planned manner over a long period of time.

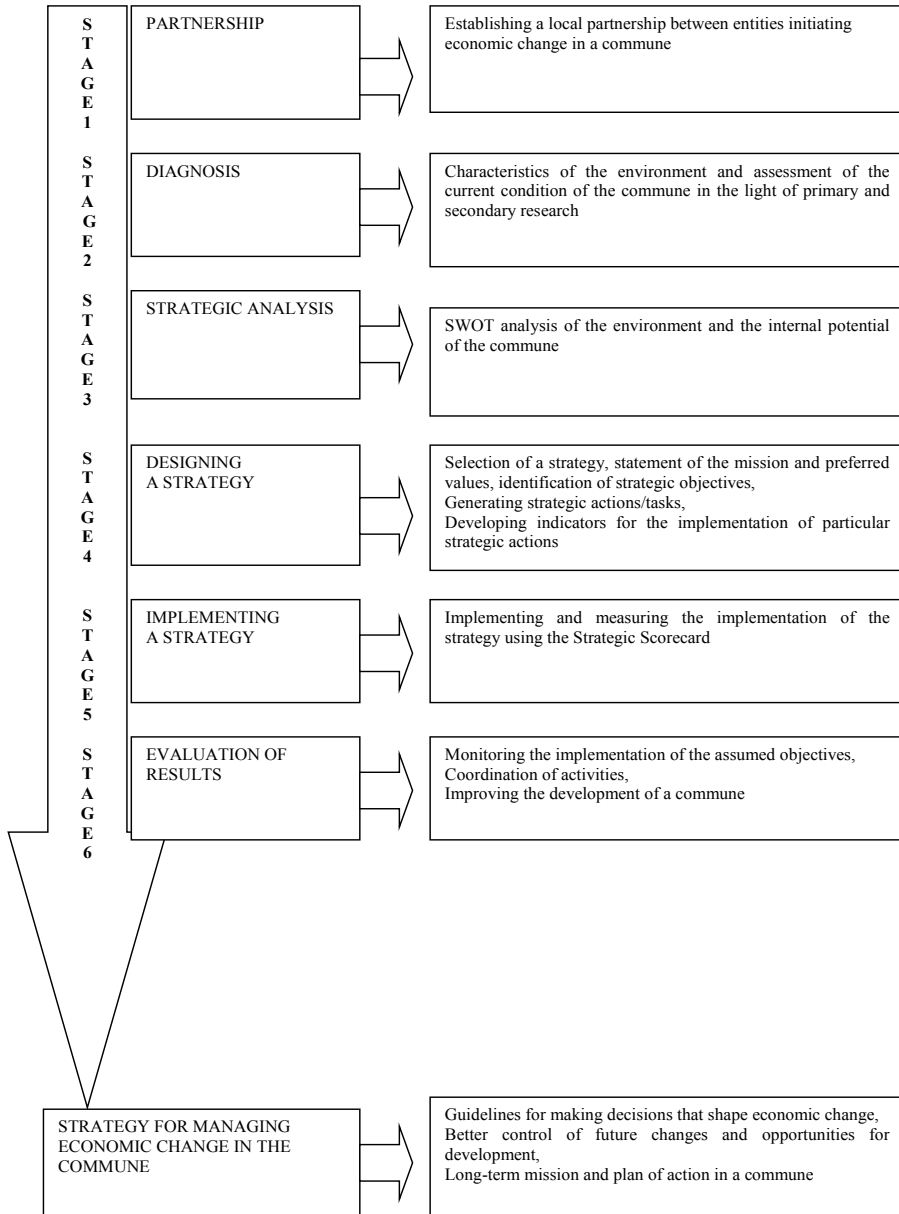
There are very different approaches to the management of change in the methodologies of the management science. Some authors perceive change management as a management method sitting alongside strategic management, quality management or the management of human resources [Clarke 1994]. Paton and McCalman [2010] treat the management of change as a strategic management method.

The literature on strategic management presents many approaches to the process of designing a strategy and the process of strategic management developed in accordance with the principles of praxeology. A universal approach was proposed by Mintzberg [1987], who presented a strategy in the form of a 5P model (plan, pattern, ploy, position, perspective). In this approach, it is possible to focus on different "Ps", depending on circumstances.

The strategic management models presented in the literature differ in the numbers of stages and in their substance. Thomson and Strickland [1993], for instance, proposed a five-stage approach, whose main assumption is the development of a deliberate strategy adopted in advance.

Hill and Jones [1989] propose a concept of a strategy that "emerges" and that is based on a reverse order: not from the mission and goals to the strategy and its implementation, but rather from grass-roots initiatives within an organization that exert pressure on the organization to select a proper method of action, which, in turn, results in the formulation of the mission and overall objectives.

Figure 1. Stages of developing a SMEC in a commune



Source: own study.

Another model of the strategic management process is worth mentioning, namely the one proposed by Certo and Peter [1988]. It differs from other models in that one of its stages is strategic control. Other stages in this model are, however, very similar to those in other models, including: strategic analysis, determination of a mission and objectives, formulation of a strategy, and implementation of a strategy.

The analysis of different concepts of strategy indicates that it would be possible to harmonize different views on strategy for the sake of methodological correctness, especially given the fact that many definitions differ only in terms of expressions used to define the same issues.

Taking account of the aforementioned methodological proposals for the development of a strategy and the strategic management process as well as taking into account the specificity of the management of a territorial unit, six stages of the process of developing a SMEC were proposed (see Figure 1).

Partnership

One of the factors that influence local development is a partnership between local stakeholders, who affect the dynamics and direction of changes taking place in a commune.

A strategy should be developed based on partner planning, which means that persons and institutions that in the future will be responsible for the implementation of a strategy should be involved in developing it [Buono 1997]. Such an approach enables partners to exchange information, better understand different controversial issues and reach a compromise over them. It also offers an opportunity for selecting local community leaders.

The establishment of a local partnership is one of the new approaches to solving socio-economic problems. It is assumed that such problems should be solved with the use of tools developed by entities that are the closest to the problems and that have the greatest expertise and experience in dealing with them, which may help develop innovative solutions. The essence of a local partnership lies in the activation of entire communities and in encouraging them to cooperate in defining and solving local problems. It is important to realize that grassroots initiatives may be implemented when their authors feel responsible for them. Today, in the times of a highly-developed information society, the exchange of experience, knowledge and ideas is incredibly important. The combined potential of different institutions and persons may help increase the efficiency of such joint actions, thanks to which they will result in comprehensive solutions to problems. In other words, it may ensure synergy. People and institutions that are invol-

ved in solving social and economic problems of a local community show an increasing interest in the idea of a long-term cooperation between local authorities, organizations and socially responsible entrepreneurs.

Diagnosis

The development of a SMEC should start with formulating an answer to the question about the current situation, i.e. about the environment of a commune. For the purposes of this study, it is assumed that the environment of a commune is divided into the internal environment (potential of the commune) and the external environment, which in the present study will from now on be referred to as the environment of a commune.

The current condition (internal potential) of a commune is most often assessed by means of an analysis of statistical and inventory data as well as surveys, which help determine the natural resources (natural features), human resources (knowledge, experience, level of life of a local community, anthropogenic intangible features), financial resources (budget of the commune), material (infrastructure, tangible anthropogenic features) and the information resources (promotion, image) of the commune.

A diagnosis of the environment, which provides opportunities and poses threats for a commune, helps foresee changes and, if possible, affect them. The environment of an organization is commonly divided into general environment and competitive environment based on the manner in which they affect the enterprise [Hill and Jones 1989]. General environment is also referred to in the literature as macro-environment or indirect environment, and sometimes as distant environment. Competitive environment, in turn, is often referred to as microenvironment, task environment, operating environment or direct environment [Hill and Jones 1989], and sometimes as near environment. To manage economic change in a commune, the PESTEL (political, economic, socio-cultural, technological, environmental and legal factors) analysis [Johnson et al. 2008] is the most suitable, because it gives an overall view of the macro-environment of the commune, covering main factors that drive the change.

Microenvironment means the actual competitive situation of an enterprise. The most commonly used typology of the environment is the sector-based pragmatic view presented by Porter [1980].

Strategic analysis

A strategic analysis is understood as a set of methods and stages of procedure as well as the manner in which people and organizations that think in strategic terms act [Grant 1998]. A strategic analysis provides a basis for designing a strategy and has two characteristic features: it addresses both the environment and the organization itself and then juxtaposes their results. A strategic analysis also uses quantitative and qualitative methods used in such fields as statistics, marketing, economy, finance, sociology and psychology.

A modern strategic analysis uses different methods and techniques. One interesting group of methods are the so-called integrated methods, which, unlike others, make it possible to analyze at the same time the environment and the internal potential of an organization. If a given method results only in a diagnosis of the present or future state, it is treated as analytical *sensu stricto*. When, however, a given method proposes a mechanism for selecting one of the possible variants of strategy, it is a strategic planning method. Such a mechanism may take the form of a decision tree or may only boil down to a comparison of a particular diagnosis with a situation specific model. Apart from portfolio methods, this group of methods includes the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis and the SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) analysis. One of the most commonly used methods of drawing up strategic documents, especially in local government units, is the SWOT analysis.

Designing a strategy

A diagnosis of the external and internal situation, established based on a SWOT analysis, provides a basis for the selection of a strategy, determination of strategic objectives and formulation of plans of action. The aim of the development of a strategy is to select a strategic option that will enable the organization to make full use of opportunities in the environment and capitalize on its strengths.

A strategic analysis of the external and internal conditions in which an organization operates is a basis for identifying strategic goals, which are the specific expression of the vision and mission of the organization. At this stage of developing a strategy for managing economic change, we ask ourselves why we do it.

The problem of formulating objectives is one of the classic issues discussed within the framework of management sciences as well as practical applications. The objectives

of an organization usually take the form of a set of different types of values (production, economic, social) which are realized by the organization and which relate to its functioning and development. Each objective should satisfy certain requirements: it should be measurable, achievable and feasible.

In other words, the objectives of an organization should be a set of interrelated priorities, aspirations with different level of concreteness. When defined in this way, objectives have a hierarchical structure. One of the criteria is a time span and level of generality. Objectives that are long-term or important for the future development of an organization are referred to as strategic objectives. They provide a basis for determining concrete tasks and undertakings. For each objective a list of actions (tasks) that need to be carried out to meet the identified strategic objectives is prepared. In the next stage, the importance of particular objectives and actions and their probability is determined. Finally, some indicators can be specified.

Implementation of a strategy

In the initial period after a strategy started to be used as a management tool, focus was placed on aspects related to a strategic analysis and the development of a strategy, which resulted in the improvement of the rules and techniques of strategic planning. With the further development of the environment and an organization, increasing emphasis started to be put on the issue of the implementation of a strategy. It means that there may be a varying focus in a strategy development process: a stronger emphasis may be placed on planning or on creating conditions for the proper execution of the plan. Today, it is not the lack of a vision and strategy, but rather their implementation that poses a problem for most communes, which was widely discussed in the literature [e.g. Cândido and Santos 2015].

In a broad sense, i.e. taking into account the relations with a diagnosis and strategic control, implementation means a continuous process of organizing, motivating and implementing a strategy [Ackoff 1981]. The process covers all preparatory and implementation work related to the functioning of the organization: improving its organizational structure, streamlining the exploitation process, human resources management, development of reputation, etc.

In the strict sense, the implementation of a strategy involves taking measures aimed at its concretization and realization. Thus, to implement a strategy, it is necessary to take measures to support the creation of conditions conducive to the implementation of the strategy as well as to lead and motivate staff in an organization. The nature of the

selected strategy determines the requirements related to the manner, time and pace at which a strategy is to be implemented. It means that actions taken in the course of implementing a strategy should be coordinated with the objectives and tasks specified when designing a strategy.

It should be stressed that the main problem that arises when implementing changes is the translation of an "inactive" system, such as the development plans developed in a commune, into an "active" one, i.e. a local partnership that achieves the identified strategic objectives by managing its resources efficiently. The structures and processes in a commune perpetuate the previous manners of action. While in the planning process (strategic analysis and designing a strategy) we specify what and why, in the strategy implementation process, we determine who, where, when and how.

Thus, the implementation of changes has both a static aspect (structure) and a dynamic one (processes). It means that it is necessary to see beyond a traditional functional structure and to look at a commune from the perspective of processes that are to be implemented for the purpose of meeting the established objectives [White 2000]. When implementing economic change, it is necessary to break down barriers that the organization is faced with after the finalization of conceptual work and before the implementation of the formulated objectives. One of the important elements that help effectively implement the formulated objectives and goals is the establishment of an entity that will coordinate the implementation process. Such an entity may be a local partnership.

The suggested changes will require a modification of expectations, attitudes and behaviors of persons representing different entities as well as a modification of structures and systems. It requires an active and intense involvement of persons implementing the change. One of the most common comprehensive methods used to implement a strategy is the Balanced Scorecard (BSC), sometimes called an integrated scorecard [Kaplan and Norton 1996].

The aim of the BSC is to translate the lofty and general phrases used to define a vision and mission into a language that the lower-level managers will be able to understand. A strategy was, thus, translated into tasks/actions by means of a set of indicators, so that everybody can contribute to the success of an organization.

Evaluation of results

The main aim of the system of monitoring a strategy should be to provide the information basis for the identification of a situation in which it is necessary to adjust the content of a strategy or the manner in which it is implemented. A strategy must not be perceived

just as a document, but it should rather be a concept which changes depending on the context and is adjusted to the changing conditions of the development of a commune. The need to ensure flexibility results primarily from the long time span over which a strategy is implemented and the inevitable changes taking place during this period in the expectations of local entities and in the internal and external conditions of development. The most dynamic changes occur in the expectations and pressure of the environment. A strategy becomes a point of departure for the process of developing a new, partner model of managing economic change in a commune.

The monitoring of a strategy should at the same time cover:

- the achievement of the strategic objectives of economic change,
- the effects of the implemented projects,
- the internal and external conditions of the implementation,
- the partnership implementing the strategy, its interdependence, sectoral diversity, level of involvement of particular partners, cohesiveness of measures taken within the partnership, comprehensiveness of information provided by partners, transparency in the activities of the partnership. If necessary, the monitoring should result in adjustments to assumptions, strategic conclusions, methods of achieving goals or the manner of the operation of the partnership that implements the strategy.

Conclusion

The value of the strategy is determined primarily by the probability of its implementation and the probability of achieving the objectives set. Therefore, when preparing the methodology of work, carrying out conceptual activities, conducting workshops and drawing up the final form of the documents, all the following aspects were taken into account:

- method of developing the strategy – based on the methodology of strategic management and taking into account the expectations and knowledge of entities taking part in drawing up the document,
- substantial scope of the strategy, taking into account all necessary areas of economic change and focusing on issues that are of key importance to the achievement of success,
- form of the document – ensuring the necessary level of professionalism, clear and easy to understand, enabling further work, including tasks aimed at formulating detailed concepts of projects.

The strategy focused on formulating answers to three groups of questions: (1) questions about the current situation of the commune, (2) question about expectations, and (3) questions about solutions. First group includes questions like: "What is the opinion of local entities representing different sectors (business, local government, social) on the situation and processes relating to the economic development of the commune?" or "How attractive can the commune be for investors, tourists, local community and other entities affecting the pace and nature of economic change?". Questions about expectations should be focused on what economic features should differentiate the commune from other communes, what characteristic features should it have, what are the expectations of tourists for the commune, what prospects for development may motivate citizens to take action, and what products and services, activities, potentials may increase the business attractiveness of the commune to entities in the environment. Within the last group (questions about solutions), following questions should be answered: "What projects will help build a new, more competitive economic structure in the commune that will help create attractive jobs?" "How can cooperation be established between local entities to intensify economic transformation processes?".

A diagnostic function of the strategy defined in this way is primarily the identification, analysis, interpretation and understanding of mechanisms influencing the economic development of the commune. The result of the strategy should be to keep the mechanisms under control.

References

Ackoff R.L. (1981), *Creating the Corporate Future*, John Wiley & Sons, New York.

Beer I., Navot D. (2014), *Turnaround Management Strategies in Local Authorities: Managerial, Political and National Obstacles to Recovery*, "Journal of Management and Organization", vol. 20, No. 1.

Bridges W. (1991), *Managing Transitions. Making the Most of Change*, Perseus Books, Cambridge MA.

Buono A.F. (1997), *Enhancing Strategic Partnerships: Intervening in Network Organizations*, "Journal of Organizational Change Management", vol. 10, No. 3.

Burnes B. (2004), *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, Pearson, Harlow.

Cândido C.J.F., Santos S.P. (2015), *Strategy Implementation: What is the Failure Rate?*, "Journal of Management & Organization", vol. 21, No. 2.

Certo S., Peter J. (1988), *Strategic Management*, Random House, New York, NY.

Clarke L. (1994), *The Essence of Change*, Prentice Hall Trade, Englewood Cliffs NJ.

Drucker P. (1967), *The Effective Executive*, HarperCollins Publishers, New York, NY.

Fopp L. (1998), *Vier Vorgehensalternativen zum erfolgreichen Business Change*, „IO Management Zeitschrift“, vol. 67, No. 10.

Grant R.M. (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford.

Hafsi T., Thomas H. (2005), *The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick*, "European Management Journal", vol. 23, No. 5.

Hill C.W., Jones G.R. (1989), *Strategic Management Theory. An integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, Boston.

Jarzabkowski P., Wilson D.C. (2006), *Actionable Strategy Knowledge: a Practice Perspective*, "European Management Journal", vol. 24, No. 5.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, HSB Press, Boston.

Klein S.M. (1996), *A Management Communication Strategy for Change*, "Journal of Organizational Change Management", vol. 9, No. 2.

Kotter J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business Review Press, USA.

Mintzberg H. (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, "California Management Review", vol. 30, No. 1.

Nadler D., Shaw R.B., Walton A.E. (1995), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass, San Francisco.

Paton R.A., McCalman J. (2010), *Change Management. A Guide to Effective Implementation*, Sage, London.

Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York. NY.

Schlickel M. (2013), *Strategy Deployment in Business Units*, Springer, Berlin.

Steptoe-Warren G., Howat D., Hume I. (2011), *Strategic Thinking and Decision Making: Literature Review*, "Journal of Strategy and Management", vol. 4, No. 3.

Spulber D.F. (1994), *Economic Analysis and Management Strategy: a Survey Continued*, "Journal of Economics & Management Strategy", vol. 3, No. 2.

Thompson A.A, Strickland A.J. (1993), *Strategic Management. Concept and Cases*, Irwin, New York, NY.

White L. (2000), *Changing the "Whole System" in the Public Sector*, "Journal of Organizational Change Management", vol. 13 No. 2.

Woodward S., Hendry C. (2004), *Leading and Coping with Change*, "Journal of Change Management", vol. 4, No. 2.

Sławomira Hajduk | s.hajduk@pb.edu.pl

Politechnika Białostocka

Foresight regionalny jako instrument perspektywicznego rozwoju przestrzennego

Regional Foresight as an Instrument Perspective Spatial Development

Abstract: The aim of article is to verify the usefulness of the concept of foresight in creating spatial development of the territory. The theoretical part of paper includes (I) explanation regional foresight and (II) review of the definition of spatial management. In the empirical part of the article analyzed of regional plans of spatial development in terms of the foresight methods.

Keywords: spatial development, foresight regional, strategic management, regional plan of spatial development.

Wprowadzenie

Samorządy terytorialne potrzebują skutecznych narzędzi, które wykorzystają do określania zagrożeń rozwoju przestrzennego w długoletniej perspektywie. Coraz większe znaczenie zyskuje w Polsce foresight i jego instrumentarium badawcze, czego dowodem są liczne projekty foresight realizowane w kraju [Nazarko 2013, s. 8]. Celem artykułu jest określenie możliwości wykorzystania badań foresight w rozwoju przestrzennym danego terytorium. Przyjętą w opracowaniu metodą badawczą jest badanie źródeł zastanych. W części teoretycznej publikacji wykorzystano literaturę przedmiotu, raporty instytucji naukowych, międzynarodowe opracowania i strategiczne dokumenty krajowe oraz dane statystyczne Banku Danych Lokalnych GUS. W części empirycznej analizie poddano pla-

ny zagospodarowania przestrzennego województwa, odnalezione w Biuletynie Informacji Publicznej i w Wojewódzkim Dzienniku Urzędowym na dzień 14 maj 2016 roku.

Istota i rola foresightu regionalnego

Foresight z języka angielskiego oznacza dalekowzroczność i nie posiada polskiego jednowyrazowego odpowiednika [Kuciński 2010, s. 4]. Można rozumieć to pojęcie jako spoglądanie w przyszłość z możliwością wpływu na bieg wydarzeń. Termin foresight po raz pierwszy został użyty w 1985 roku przez Coates w kontekście strategicznego badania przyszłości [PARP 2010, s. 8]. Ma on na celu wskazanie i ocenę przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem społecznym i gospodarczym oraz przygotowanie odpowiednich działań wyprzedzających. Loveridge twierdzi iż foresight nie jest nauką, lecz połączeniem intuicji, konkretnej wiedzy projektowanej w przyszłości oraz umiejętności analizowania trendów, wyzwań i zdarzeń w sposób symbiogenetyczny [Loveridge 2009, s. 33]. Foresight różni się od prognozowania, ponieważ jego główną rolę nie jest przewidywanie, tylko zrozumienie przyszłości. Oparty jest o szeroką partycypację społeczeństwa i obejmuje dłuższy przedział czasowy. Jego zadaniem jest równoczesne wprowadzenie w życie trzech zamierzeń: przemyślenie przyszłości, przeprowadzenia na jej temat specjalistycznej debaty i sformułowanie rekomendacji do działań na rzecz odpowiedniego ukształtowania przyszłości (*thinking, debating, shaping*).

Metodyka foresight została pierwszy raz zastosowana podczas II wojny światowej w armii amerykańskiej. Wykorzystano wówczas metody burzy mózgów i panelu ekspertów w celu lepszego przygotowania się na nieprzewidywalne posunięcie wroga. Ramy powadzenia procesu foresight powstawały w firmach przemysłu zbrojeniowego. Od połowy lat 60. ubiegłego wieku zaczęto stosować i usprawniać w japońskich koncernach przemysłowych. Poglębianą analizę historii badań foresight można odnaleźć w pracach Jemala, Cuhlsa i Georghiou [2010, ss. 65–81; 2008, s. 21; 2008, s. 15].

Metody wykorzystane w foresight możemy podzielić na [Glenn & Gordon 2009, s. 15]:

- jakościowe, do których zaliczane są: analiza SWOT, badania wsteczne (*backcasting*), burza mózgów, gry symulacyjne, konferencje-warsztaty, odgrywanie ról, panel ekspertów, prognozowanie geniusza, przegląd literatury, scenariusze, skanowanie otoczenia, słabe sygnały (*wide cards*), sondaże, wywiady;
- ilościowe, do których zaliczana jest: analiza bibliometryczna, analiza patentów, analiza szeregów czasowych, benchmarking, ekstrapolacja trendu, modelowanie;
- pośrednie, do których zaliczamy: analizę krzyżową (*cross impact*), metodę Delphi.

Powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich metod stosowanych w projektach foresight, warto wspomnieć jeszcze o technice map drogowych, mapowania technologii, analizie morfologicznej.

Foresight regionalny jest jednym z narzędzi inteligentnej polityki strategicznej. Skonieczny definiuje foresight regionalny jako systematyczny, kolegialny proces zbierania informacji o przyszłości i na tej podstawie budowania średnio i długoterminowej wizji rozwojowej regionu, umożliwiającej podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań [Skonieczny 2006, s. 4]. Foresight regionalny łączy kluczowe czynniki zmian i zmienne źródła wiedzy w taki sposób, żeby rozwijać przyszłe wizje strategiczne [Roberge 2013, ss. 534–524]. Foresight regionalny w sposób planowy łączy oczekiwania różnicowanych podmiotów w regionie dotyczącym dróg rozwoju w celu formułowania strategicznych przyszłych wizji, dotyczących rozwoju sfery socjalnej i ekonomicznej.

Borodako określa foresight regionalny jako ciągły, odnawialny proces kreowany przez partnerów regionalnych, którzy, dzieląc się swoją szeroką wiedzą, działają w sieciach, antycypując zmiany, przed jakimi może stanąć region w średniej lub długiej perspektywie [2009, s. 13]. Foresight regionalny rozumiany jest jako systematyczny proces gromadzenia informacji o przyszłości i na tej podstawie budowanie średnio- i długookresowej wizji rozwoju regionu, umożliwiającej podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań [Gavigan et al. 2001, s. 9].

Do istotnych cech foresight regionalnego zaliczamy: (I) identyfikację kluczowych dla regionu kierunków rozwoju; (II) uzyskanie konsensusu społecznego w sprawie kierunków rozwoju; (III) identyfikację kluczowych organizacji potrzebnych do osiągnięcia zamierzonych kierunków; (IV) stworzenie sieci współpracy pomiędzy jednostkami, które podejmą zaplanowane działania; (V) budowę scenariuszy. Rysują się nam atrybuty foresightu, do których zaliczmy: antycypację, partycypację, sieci partnerskie, długookresową perspektywę i nową kulturę myślenia o przyszłości. Foresight regionalny jest procesem wykorzystującym powiązania sieciowe w układzie nauka – administracja publiczna – biznes – społeczeństwo, określanym jako Quadruple Helix.

Foresight regionalny wykorzystuje następujące metody [Skonieczny 2006, s. 7]:

- eksploratywne – wychodzące z oceny sytuacji bieżącej, określające zdarzenia, wyznaczające trendy, które zaistnieją w przyszłości. Metody te opierają się na eksploracji danych z przeszłości lub na ocenie przyczyn dynamiki zmian, umożliwiają poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o konsekwencje możliwego rozwoju lub możliwych zdarzeń, które mogą pojawić się jako efekt tych trendów;
- analityczne – opierają się na liczbowym przedstawieniu przyszłości. Są to metody tj.: eksploracja trendów, modelowanie symulacyjne, analizy „cross-impact”, systemy dynamiczne. Stanowią one uzupełnienie metod eksploratywnych;

- ekspertowe – wykorzystujące wiedzę ekspertów, pozwalające na formułowanie strategii długofalowej. Zaliczamy do nich: metodę delficką, panel ekspertów, burzę mózgów, midmapping, analizy scenariuszowe, seminaria, analizy SWOT;
- pragmatyczne – identyfikujące kluczowe punkty działań strategicznych. Są to takie metody jak: analiza morfologiczna, drzewo relewancji, rdzenne umiejętności.

Należy nadmienić, iż przedstawiona klasyfikacja z przykładami nie wyczerpuje całkowicie tego zagadnienia tylko sygnalizuje ogrom metod, którymi posługuje się foresight regionalny.

Zarządzanie przestrzenią w ujęciu strategicznym

Termin zarządzanie przestrzenią pojawia się w wielu strategicznych dokumentach krajowych i regionalnych oraz publikacjach naukowych. Często nie jest on wyjaśniany, chociaż niektórzy autorzy z zakresu zarządzania terytorialnego próbują go definiować. Zarządzanie przestrzenią obejmuje praktyczne wykorzystanie wiedzy z zakresu ekonomicznej analizy przestrzennej, teorii gospodarki przestrzennej i analizy rynków nieruchomości, prowadzące do umiejętnego wskazania optymalnego użytkowania, sposobów i dróg transformacji funkcji każdego fragmentu przestrzeni, wynikających z tych analiz oraz oszacowania kosztów i korzyści, jakich należałoby się spodziewać w wyniku przekształceń funkcji planistycznych. Jest to działanie prowadzące do umiejętnego doradzenia, skąd pozyskać lub jak wygenerować z potencjału ekonomicznego analizowanego obszaru fundusze na przeprowadzenie wspomnianych przekształceń [Bajerowski 2008, ss. 11–12]. Fogel akcentuje nieodzowność stosowania pojęcia zarządzanie przestrzenią z uwagi na fakt, że obejmuje ono konieczność istotnych nie tylko z punktu widzenia człowieka działań, w tym decyzji, których znaczenie wykracza poza zwykłe administrowanie danym terenem [2012, ss. 21–23].

Analizując definicje zaproponowane przez Gaczek, Małuj, Bajerowskiego, Lorensa, Mickiewicza [2003, s. 15; 2005, s. 3; 2008, ss. 11–12; 2010, s. 11; 2015, ss. 199–210] nasuwa się spostrzeżenie, iż zarządzanie przestrzenią stanowi ogół czynności organów samorządu terytorialnego i administracji państwowej, zmierzających do zaplanowania, zorganizowania, wdrożenia i kontrolowania zagospodarowania przestrzeni. Hołuj zwraca uwagę, iż zarządzanie przestrzenią w obecnych czasach jest procesem szczególnie trudnym, gdyż kosztownym, długoterminowym i niezwykle złożonym [2015, ss. 23–33].

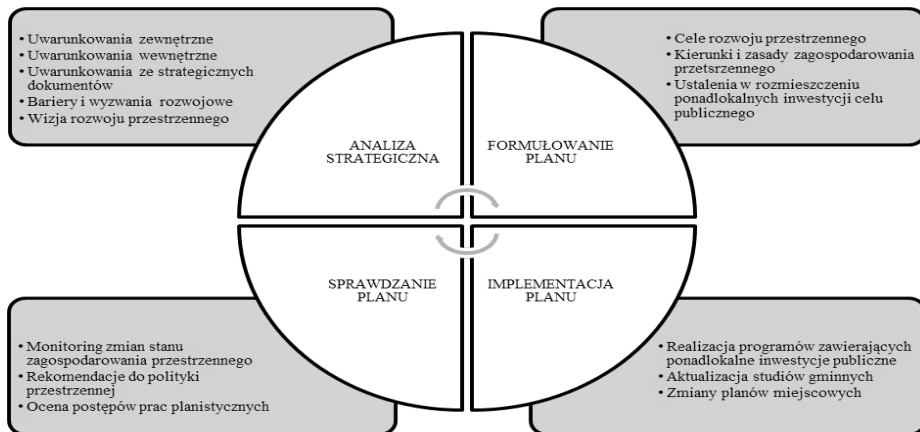
Stopień pokrycia planistycznego Polski jest zadawalający i w 2015 roku osiągnął 29,2% [Śleszyński 2015, ss. 15–22]. Należy wspomnieć, iż dodatkowo 7% powierzchni gmin objętych jest projektami planów miejscowych. Natomiast miasta przeciętnie

w 49,6% pokryte są planami, a dla 15,6% plany są w trakcie sporządzania. Niestety obszary miejskie charakteryzują się dużym zróżnicowaniem, np. Łódź tylko w 8,7% obejmuje plany, a Gdańsk aż w 64,8% [BDL GUS 2016]. Ogromnym problemem nie jest ilość, ale jakość planów miejscowych oraz ich konsekwencje finansowe. W szczególności strefy zurbanizowane są narażone na nieuporządkowany i niekontrolowany proces gospodarowania przestrzenią. Analizy prowadzone przez Olbrysa i Kozińskiego pokazały, że w planach miejscowych przeznaczono tereny pod budownictwo mieszkaniowe, które pozwalają na osiedlenie 77 milionów osób. Natomiast w studiach gminnych zaplanowano jeszcze więcej obszarów mieszkaniowych, na których może zamieszkać aż 316 milionów osób [2015, ss. 183–327]. Przy obecnym tempie inwestowania (ok. 150 tys. mieszkań oddanych rocznie do użytku, z czego połowę stanowią domy jednorodzinne) daje to rezerwy budowlane na okres 150–210 lat. W wielu gminnych studiach i planach miejscowych są przeznaczone pod zabudowę mieszkaniową tereny, których chłonność demograficzna jest przekroczona dziesięciokrotnie w stosunku do liczby mieszkańców [Kowalewski i in 2014, ss. 11–29]. Wiele gmin ponosi lub będzie ponosić koszty wykupu gruntów pod drogi i koszty budowy infrastruktury technicznej na terenach, które nigdy nie będą zabudowane i na terenach zabudowanych ekstensywnie. Według szacunków prowadzonych przez Śleszyńskiego i jego zespół koszty te wynoszą 40–59 mld zł [2013, s. 6]. Taka sytuacja wynika z braku informacji i wiedzy, co jest konsekwencją nieprowadzenia analiz potrzeb rozwojowych gmin i ich sytuacji demograficznej.

Plan zagospodarowania przestrzennego województwa wyraża pożądany stan do osiągnięcia w określonym przedziale czasowym, natomiast strategiczne zarządzanie przestrzenią ma charakter procesowy. Proces ten składa się z czterech zasadniczych elementów: analiza strategiczna, formułowanie planu, implementacja planu i sprawdzanie planu. Istota procesu strategicznego zarządzania przestrzenią została zwizualizowana na rysunku nr 1.

Zgodnie z przedstawionym rysunkiem strategiczne zarządzanie przestrzenią jest procesem ciągłym. W określonych okresach musi następować przegląd i weryfikacja celów strategicznych rozwoju przestrzennego danego terytorium, a także sposobów ich osiągania. Im otoczenie jest bardziej zmienne, tym okresy weryfikacji powinny być krótsze. Wskazania ustawowe sugerują dokonywać co najmniej raz podczas kadencji organu samorządu terytorialnego przeglądu planu zagospodarowania przestrzennego. Stałym monitoringiem powinny być objęte nie tylko postępy związane z osiągnięciem celów strategicznych, ale również zmiany zachodzące w otoczeniu, które mogą determinować konieczność zmiany planu.

Rysunek 1. Proces strategicznego zarządzania przestrzenią



Źródło: Opracowanie własne.

Stymulowanie i ukierunkowanie rozwoju przestrzennego, zintegrowanego z rozwojem społeczno-gospodarczym, stanowi efekt działalności władzy publicznej i współpracujących z nią partnerów instytucjonalnych, wymaga poszukiwania najlepszych rozwiązań prowadzących do właściwego wykorzystania zasobów regionu w postaci odpowiedniego systemu zarządzania. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa zarządzanie strategiczne, wykorzystywane do określenia długookresowych kierunków rozwoju przestrzennego regionu z uwzględnieniem opinii wszystkich interesariuszy danej jednostki terytorialnej. Pomiar i przewidywanie procesów współczesnego rozwoju przestrzennego regionu, kiedy istotną rolę odgrywa poziom jego innowacyjności, stanowią ważne wyzwanie dla samorządu terytorialnego. Klasyczne i powszechnie wykorzystywane metody analizy i planowania okazują się niewystarczające do diagnozowania i prognozowania procesów rozwoju przestrzennego regionu. Odpowiedzią na te wyzwania staje się metoda foresight, która umożliwia przewidywanie zmian w długiej perspektywie czasowej. Dostarcza ona decydentom możliwości perspektywicznego i antycypacyjnego spojrzenia na kreowanie zdolności innowacyjnych regionów [Nazarko 2013, s. 12].

Foresight w zarządzaniu przestrzenią

W części praktycznej autor przeanalizował szesnaście planów zagospodarowania przestrzennego województwa i ich oceny aktualności odnalezione na stronach interneto-

wych Urzędów Marszałkowskich, w Biuletynach Informacji Publicznej i w Wojewódzkich Dziennikach Urzędowych. Badaniami objęto informacje dotyczące czasu uchwalenia, podmiotu przygotowującego, horyzontu czasowego, monitoringu i zastosowanych metod na dzień 14 maja 2016 roku. Celem analizy było określenie dotychczasowego wykorzystania podejścia foresightowego w planach zagospodarowania przestrzennego województw.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu planów zagospodarowania przestrzennego województwa można stwierdzić, iż zostały przygotowane przez Biura Planowania Przestrzennego przy Urzędach Marszałkowskich. Większość z nich jest aktualna, co zostało wskazane w okresowych ocenach planu przestrzennego. Cztery plany utraciły swoją ważność w wielu aspektach. Ich podstawą prawną była ustawa z dnia 7 lipca 1994 roku o zagospodarowaniu przestrzennym i zostały przygotowane przed wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej. W październiku 2014 roku samorząd województwa kujawsko-pomorskiego rozpoczął prace nad aktualizacją planu zagospodarowania przestrzennego. Natomiast samorząd województwa podlaskiego w maju 2014 roku wprowadził zmianę do swojego planu z 2003 roku. W lipcu 2009 roku samorząd województwa małopolskiego podjął uchwałę o przystąpieniu do sporządzania nowego planu, która była później trzykrotnie zmieniana. Natomiast w czerwcu 2009 roku samorząd województwa podkarpackiego rozpoczął prace nad aktualizacją planu przestrzennego. Horyzont czasowy przeanalizowano w odniesieniu do dwunastu aktualnych planów zagospodarowania przestrzennego województwa. Większość z nich to średniookresowe strategie do 2020 roku, natomiast cztery to strategie długookresowe. Charakterystykę ilościową planów zagospodarowania przestrzennego województwa zawiera tabela nr 1.

Tabela 1. Charakterystyka ilościowa planów zagospodarowania przestrzennego województwa

Podmiot przygotowujący															
Biuro Planowania Przestrzennego															
Czas powstania															
Przed 2004				2005–2006	2007–2013							Po 2014			
4				1	7							4			
K-P	MŁP	PDL	PKR	ŚL	LBU	ŁDZ	MAZ	OPO	POM	WLP	ZPM	DŚL	LBL	ŚW	W-M
Horyzont czasowy															
Do 2020					Do 2030						Do 2035				
8					2						2				

Monitoring		
Brak	Kierunki	Wskaźniki
2	3	7

Objaśnienia: dolnośląskie (DŚL), kujawsko-pomorskie (K-P), lubelskie (LBL), lubuskie (LBU), łódzkie (ŁDZ), mazowieckie (MAZ), małopolskie (MŁP), opolskie (OPO), podlaskie (PDL), podkarpackie (PKR), pomorskie (POM), śląskie (ŚL), świętokrzyskie (ŚW), wielkopolskie (WLP), warmińsko-mazurskie (W-M), zachodnio-pomorskie (ZPM).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu treści planów zagospodarowania przestrzennego województwa.

Monitoring jest ważnym elementem zarządzania przestrzenią. Jego brak może stać się hamulcem rozwoju przestrzennego danego terytorium. Frame i Vale podkreślają potrzebę powadzenia monitoringu przestrzennego na przykładzie Nowej Zelandii [2006, ss. 287–306]. Zadaniem monitoringu przestrzennego powinno być śledzenie dynamiki zmian w zagospodarowaniu przestrzennym oraz ocena zgodności stanu faktycznego z planowanym. Monitoring powinien obejmować badanie stanów i procesów dotyczących stopnia realizacji planu, bezpośrednich rezultatów i szerszych trendów. W procesie monitorowania możemy wyróżnić trzy rodzaje wskaźników liczbowych charakteryzujących zachodzące w przestrzeni regionu zmiany i przeobrażenia. Są to wskaźniki: produktu, rezultatu i oddziaływania. W planie zagospodarowania przestrzennego województwa lubuskiego brak jest odniesienia do monitoringu zagospodarowania przestrzennego. W większości planów zaproponowano wskaźniki monitoringu przestrzennego, natomiast w województwie dolnośląskim i lubelskim określono tylko kierunki prowadzenia monitoringu. Ewaluacja systemu zarządzania przestrzennego gminy powinna być prowadzona w oparciu o następujące wyniki:

- analizy zmian w zagospodarowaniu przestrzennym na podstawie zgłoszonych wniosków zainteresowanych stron;
- oceny aktualności studium gminnego oraz planów przestrzennych co najmniej jeden raz w kadencji rady gminy lub sejmiku województwa;
- raportów o stanie zagospodarowania przestrzennego;
- oceny postępów w opracowywaniu planów miejscowych;
- opracowywania wieloletnich programów sporządzania planów miejscowych.

Tabela 2. Metody wykorzystywane w planach zagospodarowania przestrzennego województwa

	dolnośląskie	lubelskie	lubuskie	łódzkie	mazowieckie	opolskie	pomorskie	śląskie	świętokrzyskie	wielkopolskie	warmińsko-mazurskie	zachodniopomorskie
Przegląd dokumentów												
Dyskusje i konsultacje												
Skanowanie otoczenia												
Analiza potrzeb												
Analiza porównawcza												
Analiza SWOT												
Analiza PEST												
Metoda scenariusza												
Prognoza demograficzna												
Drzewo celów												
Rekomendacje												
Lista wskaźników												

 – metoda stosowana w planie zagospodarowania przestrzennego województwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu treści planów zagospodarowania przestrzennego województw.

Informacje o wykorzystanych metodach przy przygotowywaniu poszczególnych planów zagospodarowania przestrzennego województwa zawiera tabela nr 2. Najczęściej stosowaną metodą jest przegląd dokumentów i skanowanie otoczenia na etapie określania uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych regionu. Ze względu na brak informacji o przebiegu prac nad dokumentem w większości planów można zakładać, iż samorządy województw korzystają z dyskusji i konsultacji. Warto zaznaczyć, iż mogą one przybierać również formę warsztatów lub konferencji. Rekomendacje i lista wskaźników są najczęściej wykorzystywanymi metodami na etapie sprawdzania planu. W planach zagospodarowania przestrzennego nie doceniane są popularne metody, jak analiza SWOT i metoda scenariuszowa.

Zakończenie

Wdrożenie foresightu regionalnego daje możliwość wzmocnienia poczucia odpowiedzialności za rozwój przestrzenny regionu i partycypacji w procesach decyzyjnych. Dodatkowo służy budowie wspólnej wizji przyszłości i integruje liderów lokalnych oraz usprawnia komunikację i dostarcza interesariuszom antycypacyjnej informacji. Odkrywa różne scenariusze przyszłości, niezależnie od ich prawdopodobieństwa. Służy uniknięciu niezauważenia nowych trendów i słabych sygnałów. Przeprowadzona analiza i ocena planów zagospodarowania przestrzennego województwa wykazała, że stosowanie metodologii foresight jest pożądaną formą wspierania rozwoju przestrzennego regionu. Dotychczasowy brak zainteresowania decydentów foresightem w odniesieniu do rozwoju przestrzennego regionu kształtuje dość niekorzystną sytuację. Autor wskazał na potencjał zastosowania foresightu nie tylko do określania kierunków polityki innowacyjnej i społeczno-gospodarczej, lecz również w celu wspierania warunków rozwoju przestrzennego. Kształtowanie myślenia o przyszłości okazuje się istotnym elementem rozwoju przestrzennego regionu. Najczęściej stosowanymi metodami przy opracowywaniu planów zagospodarowania przestrzennego województwa są przegląd dokumentów i skanowanie otoczenia. Wskazane byłoby wykorzystanie analizy interesariuszy na etapie diagnozowania uwarunkowań rozwoju przestrzennego regionu. Zatem stosowanie koncepcji foresight może w konsekwencji sprzyjać dynamizacji procesów rozwoju przestrzennego. Foresight, pomimo wielu pozytywnych walorów, jest wciąż niedocenianym narzędziem, szczególnie w zarządzaniu przestrzenią.

Bibliografia

Bajerowski T. (red.) (2008), *Zarządzanie przestrzenne. Teoretyczne i praktyczne aspekty prognozowania finansowych skutków opracowań planistycznych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. Beck, Warszawa.

Cuhls K., Johnston R. (2008), *Corporate Foresight* [w:] C. Cagnin, M. Keenan, R. Johnston i in. (red.), *Future-Oriented Technology Analysis*, Springer-Varlag, Berlin, Heidelberg.

Fogel P. (2012), *Wskaźniki oceny polityki i gospodarki przestrzennej w gminach*, Biuletyn KPZK PAN, z. 250.

Frame B., Vale R. (2006), *Increasing Uptake of Low Impact Urban Design and Development: The Role of Sustainability Assessment System*, "Local Environment", vol. 11(3).

Gaczek W.M. (2003), *Zarządzanie w gospodarce przestrzennej*, BRANTA, Poznań.

Georgiou L. (2008), *The Handbook of Technology Foresight*, Edward Elgar Publishing, Chaltenham.

Glenn J.C., Gordon T.J. (2009), *Futures Research Methodology: Version 3.0*, The Millennium Project, Washington.

Hołuj A. (2015), *Wybrane aspekty zarządzania rozwojem na obszarach dotkniętych procesem urban sprawl w Polsce*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1(29).

Jemala M. (2010), *Evolution of Foresight in the Global Historical Context*, "Foresight", vol. 12(4).

Loveridge D. (2009), *Foresight: The Art. Science of Anticipating the Future*, Taylor & Francis.

Mickiewicz P. (2015), *Zarządzanie przestrzenią w zarządzaniu publicznym*, „Marketing i Rynek”, nr 10.

Roberge I. (2013), *Futures Construction in Public Management*, „International Journal of Public Sector Management”, vol. 26(7).

Śleszyński P., Górczyńska M., Zielińska B. (2013), *Szacunek prognozowanych i zrealizowanych wpływów i wydatków w Polsce wynikających z uchwalenia miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa.

Uchwała Nr XLVIII/522/02 Sejmiku Województwa Podkarpackiego z dnia 30 sierpnia 2002 r. w sprawie uchwalenia planu zagospodarowania przestrzennego województwa podkarpackiego, (Dz.Urz. z 17 października 2002 nr 64 poz. 1320).

Uchwała Nr XI/135/03 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 26 czerwca 2003 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa kujawsko-pomorskiego, (Dz. Urz. z 2013 r.).

Uchwała Nr IX/80/03 Sejmiku Województwa Podlaskiego z dnia 27 czerwca 2003 r. w sprawie uchwalenia planu zagospodarowania przestrzennego województwa podlaskiego, (Dz.Urz. z 13 października 2003 nr 108 poz. 2022).

Uchwała Nr XV/174/03 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 22 grudnia 2003 r. w sprawie uchwalenia planu zagospodarowania przestrzennego województwa małopolskiego, (Dz.Urz. z 2003 nr 174).

Uchwała Nr 1004/XXXIX/09 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 26 października 2009 r. w sprawie zmiany planu zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego (Dz.Urz. z 16 grudnia 2009 nr 172 poz. 3361).

Uchwała Nr 690/XLVI/10 Sejmiku Województwa Wielkopolskiego z dnia 26 kwietnia 2010 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa wielkopolskiego, (Dz.Urz. z 5 sierpnia 2010 nr 155 poz. 2953).

Uchwała Nr LX/1648/10 Sejmiku Województwa Łódzkiego z dnia 21 września 2010 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa łódzkiego (Dz.Urz. z 17 grudnia 2010 r. nr 367 poz. 3485).

Uchwała Nr III/56/1/2010 Sejmiku Województwa Śląskiego z dnia 22 września 2010 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa śląskiego, (Dz.Urz. z 2010 nr 237 poz. 3534).

Uchwała Nr XLVIII/505/2010 Sejmiku Województwa Opolskiego z dnia 28 września 2010 r. w sprawie uchwalenia zmiany Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Opolskiego, (Dz.Urz. z 18 listopada 2010 nr 132 poz. 1509).

Uchwała Nr 530/XLV/10 Sejmiku Województwa Zachodniopolskiego z dnia 19 października 2010 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa zachodniopolskiego, (Dz.Urz. z 31 grudnia 2010 nr 136 poz. 2708).

Uchwała Nr XXII/191/12 Sejmiku Województwa Lubuskiego z dnia 21 marca 2012 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa lubuskiego, (Dz.Urz. z 7 sierpnia 2012 poz. 1533).

Uchwała Nr 1622/XLVIII/14 Sejmiku Województwa Dolnośląskiego z dnia 27 marca 2014 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa dolnośląskiego, (Dz.Urz. z 22 maja 2014 poz. 2448).

Uchwała Nr 180/14 Sejmiku Województwa Mazowieckiego z dnia 7 lipca 2014 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa mazowieckiego, (Dz.Urz. z 15 lipca 2014 poz. 6868).

Uchwała Nr 833/XLVII/14 Sejmiku Województwa Świętokrzyskiego z dnia 22 września 2014 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa świętokrzyskiego, (Dz.Urz. z 31 października 2014 poz. 2870).

Uchwała Nr VII/164/15 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 27 maja 2015 r. w sprawie uchwalenia planu zagospodarowania przestrzennego województwa warmińsko-mazurskiego, (Dz.Urz. z 11 sierpnia 2015 poz. 2931).

Uchwała Nr XI/162/15 Sejmiku Województwa Lubelskiego z dnia 30 października 2015 r. w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego województwa lubelskiego, (Dz.Urz. z 29 grudnia 2015 poz. 5441).

Bibliografia elektroniczna

Bank Danych Lokalnych GUS [online], <http://stat.gov.pl>, dostęp: 26 marca 2016.

Gavigan J. et al. (2001), *Country Guides Regional Foresight*, Foresight for Regional Development Network [online], <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>, dostęp: 27 marca 2016.

Kowalewski A. i in. (2014), *Raport o ekonomicznych stratach i społecznych kosztach niekontrolowanej urbanizacji*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa [online], <http://www.kongresbudownictwa.pl>, dostęp: 27 marca 2016, s. 11–29.

Kuciński J. (2010), *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych* Warszawy Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”, Politechnika Warszawska, Warszawa [online], <http://akademickiemazowsze2030.pl/Data/File/28.pdf>, dostęp: 26 marca 2016.

Lorens P. (2010), *Zarządzanie rozwojem przestrzennym w kontekście przeobrażeń współczesnej doktryny urbanistycznej* [w:] P. Lorens, J. Martyniuk-Pęczek (red.), *Zarządzanie rozwojem przestrzennym miast*, Urbanista, Gdańsk [online], <http://www.brs.szczecin.pl/wp-content/uploads/2014/03/Zarządzanie-rozwojem-przestrzennym-miast.pdf>, dostęp: 26 marca 2016, s. 11.

Małuj J. (2005), *Społeczne aspekty zarządzania przestrzenią*, Grupa projektowa ZOOM, Gdańsk [online], http://www.gpzoom.com.pl/upload/files/ZOOM_SPOLECZNE_ASPEKTY.pdf, dostęp: 26 marca 2016, s. 3.

Nazarko J. (2013), *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej, Warszawa [online], <https://depot.ceon.pl>, dostęp: 27 marca 2016.

Olbryś A., Koziński J. (2015), *Raport o finansowych skutkach polskiego gospodarowania przestrzenią* [w:] P. Kopyciński (red.), *Sprawne państwo. Badania nad kierunkami zmian w funkcjonowaniu samorządu terytorialnego w Polsce*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków [online], http://www.pri.msap.pl/doki/publ/SWPZ_Systemowe_zmiany_2015.pdf, dostęp: 27 marca 2016, s. 183–327.

PARP (2010), *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, Warszawa [online], <http://www.pi.gov.pl>, dostęp: 27 marca 2016.

Skonieczny J. (2006), *Narzędzia SPI w zarządzaniu regionami europejskimi*, Politechnika Wrocławska, Wrocław [online], <http://www.dcsr.wroc.pl>, dostęp: 27 marca 2016.

Śleszyński P. (red.) (2015), *Analiza stanu i uwarunkowań prac planistycznych w gminach na koniec 2013 roku*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa [online], https://www.mr.gov.pl/media/5139/analiza_2013.pdf, dostęp: 27 marca 2016.

Dagmara Hajdys | dagmara.hajdys@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Podmioty prywatne w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce

Private Entities in Public-Private Partnership Projects in Poland

Abstract: Public-private partnerships (PPP) have for long been used by public sector entities all over the world to execute infrastructure projects as a formula enabling effective and efficient project management. The growing deficit of public budgets seems to imply that the fast-growing demand of the public sector for infrastructure projects will not be met without private funds contributed under public-private partnership arrangements. Private entities are interested in cooperation with the public sector, because they view it as a solution ensuring operational stability in periods of economic uncertainty. The increasingly frequent participation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in processes leading to the selection of private partners for PPP projects is a sign of increasing awareness and knowledge of the special nature of such projects. The article seeks to determine whether cooperation for the delivery of PPP projects can be specifically addressed to SMEs, as well as the scale and type of projects that are appropriate for them.

Keywords: public-private partnership, local-government units, investments, private companies

Wprowadzenie

Podmioty sektora publicznego od wielu lat na całym świecie realizują inwestycje infrastrukturalne z wykorzystaniem partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), traktując formułę jako efektywny i skuteczny sposób zarządzania projektami. Zastosowanie formuły wymogło na podmiotach publicznych zmiany w postrzeganiu, funkcjonowaniu i zarządzaniu jednostką, nakierowane na poprawę jakości i dostępności usług oraz lepsze wy-

korzystanie zasobów publicznych. Istota partnerstwa publiczno-prywatnego sprowadza się do długookresowej współpracy sektora publicznego z sektorem prywatnym przy realizacji inwestycji, zazwyczaj infrastrukturalnych, opartej na umowie zapewniającej stronom wymierne korzyści [Cenkier 2011, s. 51]. Idea współpracy podmiotów publicznych z prywatnymi oparta na zasadach zbliżonych do PPP ma dłuższą historię niż ustawy jej poświęcone, gdyż doświadczenia z realizacji wspólnych inwestycji sięgają lat 90. ubiegłego stulecia [Rutkowski 2010, s. 30].

W powszechnej opinii dominuje pogląd, że formuła partnerstwa skierowana jest do dużych przedsiębiorstw z uwagi na specyfikę inwestycji. Projekty PPP są kosztowne, wymagają złożonych prac zarówno na etapie planowania, jak i wykonania, co ogranicza dostęp podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) [Borowiec 2012, s. 11].

Celem opracowania jest odpowiedź na pytanie, czy podmioty z sektora MŚP mogą stać się bezpośrednim adresatem oferty współpracy w ramach projektów partnerstwa publiczno-prywatnego i jakiej wielkości projekty byłyby dla sektora MŚP akceptowalne.

Podstawą odpowiedzi na tak sformułowane pytanie będzie przegląd literatury w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego oraz dostępne na rynku wyniki badań empirycznych w zakresie zaangażowania sektora prywatnego w projekty partnerstwa publiczno-prywatnego przygotowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego.

Istota partnerstwa publiczno-prywatnego

W związku z rosnącym deficytem środków publicznych wydaje się, że zaspokojenie coraz to szybciej ewoluujących potrzeb inwestycyjnych sektora publicznego nie będzie możliwe bez sięgnięcia do kapitału prywatnego w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Przez partnerstwo publiczno-prywatne rozumie się „formułę finansowania zadań publicznych opartą na współpracy dwóch sektorów, publicznego i prywatnego, w zakresie realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych lub świadczenia usług, która będzie efektem zgodnej woli w zakresie osiągniętych korzyści (*value for money*) z przedsięwzięcia i racjonalnego podziału ryzyk z nim związanych, będąca rezultatem wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom zgłaszanym przez użytkowników, oparta na regulacjach prawnych w zakresie PPP” [Hajdys 2013, s. 44].

Partnerstwo publiczno-prywatne postrzegane jest jako przydatny w praktyce instrument zarządzania realizacją zadań publicznych, umożliwiający „uelastycznienie i odnowienie” tradycyjnych metod zarządzania w sektorze publicznym [Kopańska, Bartczak, Siwińska-Gorzelak 2008, s. 19]. Jak zauważają B.P. Korbus i M. Strawiński [2006, s. 14],

partnerstwo publiczno-prywatne może efektywnie wspierać lub nawet zastępować tradycyjne formy finansowania budżetowego (opartego na środkach własnych, transferach i środkach pomocowych Unii Europejskiej).

Partnerstwem publiczno-prywatnym można określić projekty inwestycyjno-eksploatacyjne, realizowane w oparciu o długookresową umowę, zawartą pomiędzy stronami publiczną i prywatną, której celem jest wytworzenie infrastruktury rzeczowej przy wykorzystaniu kapitału i *know-how* podmiotu prywatnego.

Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z 19 grudnia 2008 r. w art. 2 wyraźnie wskazuje strony umowy PPP. Po stronie publicznej uczestnikami projektu PPP mogą być jednostki zaliczane do sektora finansów publicznych (rząd, jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki, jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, agencje wykonawcze, instytucje gospodarki budżetowej, państwowe fundusze celowe, ZUS, NFZ, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, uczelnie publiczne, PAN, państwowe i samorządowe instytucje kultury oraz państwowe instytucje filmowe). Stroną prywatną może być przedsiębiorca krajowy lub przedsiębiorca zagraniczny [Ustawa... 2008, art. 2]. W polskim ustawodawstwie pojęcie „przedsiębiorcy” nie jest jednolicie zdefiniowane. Stosownie do art. 4 ust. 1. ustawy o swobodzie działalności gospodarczej przedsiębiorcą jest „osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą”. Ponadto w art. 4. ust. 2 za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej [Ustawa... 2004].

Przez działalność gospodarczą rozumie się „zarobkową działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodową, wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły” [Ustawa... 2004, art. 2].

Ustawa o PPP, definiując „przedsiębiorcę zagranicznego”, podobnie jak w przypadku „przedsiębiorcy”, nie odsyła do innej ustawy, stąd przyjmuje się definicję zawartą w art. 5 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Zgodnie z art. 5 wspomnianej ustawy przedsiębiorca zagraniczny to osoba zagraniczna wykonującą działalność gospodarczą za granicą oraz obywatel polski wykonujący działalność gospodarczą za granicą.

W literaturze przedmiotu [Flynn 2002; Linder 1999; Klijan, Teisman 2003; Brzozowska 2010; Cenker 2011; Jachowicz 2015; Zysnarski 2007] wyraźnie akcentuje się, że celem zastosowania partnerstwa publiczno-prywatnego jest optymalizacja wykonania zadań ciążących na podmiocie publicznym. Zastosowanie formuły opartej na współpracy dwóch odmiennych w swej istocie podmiotów publicznego i prywatnego powinno skutkować osiągnięciem określonych korzyści, do których zalicza się [Skoczyński 2011, ss. 21–22]:

- zaangażowanie prywatnego kapitału pozwalającego na realizację inwestycji, które nie mogłyby być realizowane z uwagi na ograniczenia budżetowe;
- wprowadzenie konkurencyjności na rynkach zdominowanych przez monopol naturalny (np. zarządzanie siecią wodociągową i dostawami wody);
- aktywizację sektora prywatnego na nowych obszarach rynku;
- lepsze wykorzystanie *know-how* (m.in. metod zarządzania) podmiotów prywatnych w zakresie realizacji zadań publicznych;
- wykonywanie zadań publicznych podane zostaje warunkom rynkowym, co prowadzi do wzrostu efektywności i jakości;
- zwiększenie efektywności w wykorzystaniu zasobów i generowanie wartości handlowej/dodanej z aktywów sektora publicznego;
- ograniczenie ryzyka realizacji inwestycji dzięki odpowiedniej/optymalnej alokacji.

Formułę partnerstwa publiczno-prywatnego cechuje: celowość i świadomość podejmowanego przez strony działania, długi horyzont czasowy, alokacja zadań i ryzyk, złożoność struktury przedsięwzięcia pod względem organizacyjnym, prawnym i finansowym, społeczny i lokalny charakter realizowanych projektów, aktywność władz lokalnych.

Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że regulacje prawne w zakresie formuły partnerstwa publiczno-prywatnego są zróżnicowane. W praktyce państwa, które wykorzystują formułę partnerstwa publiczno-prywatnego można podzielić na dwie grupy:

- państwa, w których uchwalono odrębny akt prawny bezpośrednio dedykowany partnerstwu publiczno-prywatnemu;
- państwa, gdzie nie istnieje odrębny akt prawny, a współpraca partnerska odbywa się na mocy obowiązującego prawa gospodarczego.

Ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym współpraca międzysektorowa uregulowana została we: Francji, Grecji, Irlandii, Łotwie, Niemczech, Polsce. Ustawa koncesyjna wyznacza ramy prawne w: Bułgarii, Czechach, Litwie, Rumunii, Słowacji, Hiszpanii i Włoszech [Word Bank 2014]. Wielka Brytania, lider na rynku projektów partnerskich, nie dysponuje aktem prawnym bezpośrednio dedykowanym transakcjom PPP. Niemniej jednak w ustawodawstwie brytyjskim istnieją akty prawne, które zezwalają organom publicznym na zawieranie umów z podmiotami prywatnymi [Herbst, Jadach-Sepiolo 2012].

Rynek partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce na tle rynku europejskiego

Ostatni globalny kryzys gospodarczy i finansowy spowodował, że zarówno władze Unii Europejskiej jak i poszczególnych państw członkowskich dostrzegły potencjał inwestycyjny w formule PPP. W kontekście działań naprawczych współpraca między sektorem publicznym i prywatnym może stanowić istotny bodziec rozwoju gospodarczego. Z raportów zaprezentowanych przez Europejski Bank Inwestycyjny oraz European PPP Expertise Centre [European Investment Bank 2016; EPEC 2016] o wielkości unijnego rynku PPP świadczy liczba i wartość projektów, którego dynamikę zakłócił ostatni kryzys. W latach 2007–2015 zauważa się zarówno fazy wzrostu liczby i wartości projektów oraz spadku. Pojedyncze okresy wzrostu przypadają na lata 2010 oraz 2012–2014. Spadek wolumenu projektów PPP w krajach Unii Europejskiej był następstwem niestabilnych warunków gospodarczo-finansowych oraz restrykcyjnego podejścia sektora bankowego do kredytobiorców. Ilościowe i wartościowe ujęcie projektów PPP w Europie zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Liczba i wartość projektów PPP w Unii Europejskiej w latach 2007–2015

Wyszczególnienie	Lata								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wartość projektów (w mld euro)	29,5	24,1	15,1	18,3	17,9	11,7	16,3	18,7	15,6
Dynamika zmiany wartości (w %)	x	-19,0	-37,3	21,1	-2,2	-35,0	39,0	15,0	-17,0
Liczba projektów	136	115	83	98	98	76	92	99	82

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Market Update Review of the European PPP Market za lata 2007–2015*, European PPP Expertise Centre, European Investment Bank, April 2016, ss. 1–3, [online], http://www.eib.org/epec/library/epec_market_update_2015_en2, dostęp: 26 września 2016.

Największy spadek wartości realizowanych projektów PPP przypada na rok 2009, kiedy to globalny kryzys odcisnął piętno na gospodarkach wszystkich państw Unii Europejskiej. W roku 2010 nastąpił 18% wzrost liczby realizowanych projektów. Pod względem wartościowym był to wzrost na poziomie 21%. Kolejne dwa lata przyniosły spadek na rynku projektów PPP. W latach 2013–2014 widać wzrost zaangażowania kapitału prywatnego w inwestycje sektora publicznego, ale trudno mówić o stałym wzrostowym trendzie, gdyż w roku 2014 nastąpił wzrost liczby realizowanych projektów, ale o niższej niż w 2013 roku wartości, zaś w 2015 r. odnotowano kolejny spadek zarówno liczby projektów, jaki i ich wartości.

Niekwestionowanym liderem projektów PPP na rynku unijnym jest Wielka Brytania, gdzie od 1992 r. zrealizowanych zostało 980 projektów, stanowiących łącznie 23% wszystkich inwestycji publicznych [Grzybowski 2013, s. 63]. Poza Wielką Brytanią partnerska współpraca w realizacji zadań publicznych z sukcesem została wdrożona we Francji, Niemczech, Hiszpanii oraz Irlandii. W ostatnich dwóch latach obserwuje się dynamiczny rozwój rynku PPP w Turcji. W 2015 r. wartość tego rynku wyniosła 9,2 mld euro (3,5 mld euro w 2014). Jest to też drugi kraj w Europie pod względem liczby uruchomionych projektów. Wielka Brytania w 2015 r. rozpoczęła realizację 15 projektów PPP, a Turcja 7.

Polska, pomimo uregulowanej od 2005 r. aktami prawnymi problematyki partnerstwa publiczno-prywatnego, nadal znajduje się w początkowej fazie rozwoju rynku projektów PPP. Od lutego 2009 r. obowiązują dwa akty prawne: ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z 19 grudnia 2008 r. oraz ustawa o koncesji na roboty budowlane lub usługi z 9 stycznia 2009 r. W uzasadnieniu do ustawy o PPP z 2008 r. wskazywano, że zmiana regulacji w tym obszarze ma być „odpowiedzią na potrzebę stworzenia akceptowalnych rozwiązań prawnych, które mogłyby uwolnić realizację przedsięwzięć z wykorzystaniem PPP w Polsce” [Ministerstwo Gospodarki 2008, s. 1]. Pomimo stabilnego od 2009 r. otoczenia prawnego partnerstwa publiczno-prywatnego nie nastąpił spektakularny rozwój tego rynku.

W latach 2009–2015 w Biuletynie Zamówień Publicznych ukazało się łącznie 395 ogłoszeń o wyborze partnera prywatnego dla projektów inwestycyjnych planowanych do realizacji w formule PPP. Należy wyraźnie zaznaczyć, że część ogłoszeń dotyczyła tych samych projektów, co wynikało z braku zainteresowania podmiotów prywatnych postępowaniem przetargowym lub błędów formalnych w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ). W rezultacie po siedmiu latach obowiązywania przepisów bezpośrednio adresowanych PPP podpisano 108 umów partnerstwa publiczno-prywatnego. Wskaźnik skuteczności, mierzony stosunkiem liczby podpisanych umów do liczby opublikowanych ogłoszeń, dla polskiego rynku PPP wynosi 27,3%. Oznacza to, że zaledwie co czwarte ogłoszenie kończy się sukcesem. Wartość wskaźnika w Polsce znacząco odbiega od wartości tego wskaźnika na świecie wynoszącego 50%. Niska skuteczność jest pochodną braku zrozumienia idei partnerstwa publiczno-prywatnego przez strony publiczną i prywatną, umiejętności procedurowania postępowań przetargowych, przygotowania umów, rezygnacji z fachowego doradztwa oraz niewystarczającego poziomu kapitału społecznego [Sobiech-Grabka, Herbst 2015, ss. 18–19]. Strukturę rynku PPP w Polsce w latach 2009–2015 przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura ogłoszonych postępowań i umów o PPP lub koncesji w Polsce w latach 2009–2015

Wyszczególnienie	Lata							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Łącznie
Liczba opublikowanych ogłoszeń	44	61	43	77	72	45	53	395
Liczba zawartych umów	1	15	18	15	17	16	17	108
Wskaźnik skuteczności (%)	2,2	24,5	41,8	19,5	23,6	35,5	32,0	27,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raportu PPP. Rynek partnerstwa publiczno-prywatnego i koncesji w Polsce w 2014 r. na tle stanu obowiązującego w latach 2009–2013* (2015), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, s. 4; Sobiech-Grabka K., Herbst I. (2015), *Przegląd przedsiębiorstw na rynku PPP w Polsce. Raport końcowy*, PARP, Centrum PPP, Warszawa, ss. 21–22.

Specyfiką polskiego rynku PPP jest dominacja małych wartościowo projektów realizowanych przede wszystkim przez jednostki samorządu terytorialnego. Władze samorządowe podchodzą do problematyki PPP pragmatycznie i ostrożnie, co skutkuje małą liczbą projektów o niskiej wartości i złożoności. Brak jest dużych projektów PPP nadzorowanych przez rząd (za wyjątkiem pionierskiego projektu Budowy Sądu Rejonowego w Nowym Sączu), które tworzyłyby bazę dobrych praktyk, stanowiąc jednocześnie podstawę do uruchamiania kolejnych dużych inicjatyw międzysektorowych.

Analiza potencjału podmiotów prywatnych w kontekście realizacji projektów partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce

Realizacja projektów partnerstwa publiczno-prywatnego pozwala połączyć zasoby i potencjał zaangażowanych stron. Idea współpracy międzysektorowej polega na oszczędności czasu, minimalizacji kosztów oraz uzyskaniu trwalszych efektów w dłuższym czasie niż przy tradycyjnym zamówieniu publicznym [*Public-Private Partnerships...* 2001].

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości dwukrotnie przeprowadziła badania dotyczące zainteresowania sektora prywatnego projektami partnerstwa publiczno-prywatnego. Pierwsze badanie było zrealizowane w roku 2012 na próbie 1000 przedsiębiorstw, drugie w 2015 r. przy współudziale Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego wśród 102 przedsiębiorstw prywatnych, które podpisały umowę o PPP, 50 podmiotów, które brały udział w postępowaniach na wybór partnera prywatnego oraz

pięciu ekspertów, którzy byli uczestnikami zogniskowanego wywiadu grupowego, mającego charakter ekspercki. Do badania eksperckiego zaproszono firmy/podmioty spośród grona najbardziej zaangażowanych w rynek PPP. Byli to: przedstawiciele doradców (ekonomiczno-finansowy oraz prawny) oraz jeden ekspert naukowy [Herbst, Jadach-Sepioło 2012; Sobiech-Grabka, Herbst 2015].

Realizacja projektów PPP w Europie i na świecie wskazuje, że inwestycjami o charakterze partnerskim co do zasady zainteresowane są duże podmioty tj. przedsiębiorstwa zatrudniające 250 pracowników lub więcej, funkcjonujące w formie spółek prawa handlowego.

Z badań przeprowadzonych w 2012 r. w Polsce wynika, że połowę przedsiębiorstw mających doświadczenie w PPP stanowią duże firmy (zatrudniające powyżej 250 osób), 34% średnie (50–249 zatrudnionych), a 16% firmy małe (10–49 pracowników). Niemal wszystkie przedsiębiorstwa działały jako spółki prawa handlowego (94%) [Herbst, Jadach-Sepioło 2012, s. 42]. Drugie badanie odwzorowało specyfikę polskiego rynku PPP charakterystyczną dla lokalnych projektów PPP o niskiej wartości. Badanie pozwoliło na zdiagnozowanie struktury zaangażowania podmiotów prywatnych, z których co trzecie jest średniej wielkości (31%), 24% stanowią małe przedsiębiorstwa, zaś duże zaledwie 18% ogółu wszystkich zbadanych przedsiębiorstw, pozostały odsetek stanowią mikro-przedsiębiorstwa [Sobiech-Grabka, Herbst 2015, s. 42]. W porównaniu do pierwszego badania wyraźnie zarysowała się dominacja średnich firm ubiegających się o długookresową umowę kompleksowej współpracy z podmiotem publicznym, często lokalnych przedsiębiorców upatrujących w umowie PPP stabilne warunki funkcjonowania w przyszłości.

Z uwagi na specyfikę realizowanych dotychczas w Polsce projektów PPP nie dziwi też fakt, że dominują firmy budowlane (52%) oraz zajmujące się transportem i gospodarką magazynową (20%). W mniejszym stopniu w badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa związane z gospodarką komunalną (dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami, rekultywacja – 8%) oraz kulturą, rozrywką i rekreacją (również 8%), a także opieką zdrowotną (6%). Firmy z sekcji łączności stanowiły 4%, a związane z wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną 2%. Struktura branżowa nie jest zaskakująca, biorąc pod uwagę, że większość inwestycji dotyczyła budowy, rozbudowy lub modernizacji budynków. Niektóre z projektów były wprost związane z budownictwem (mieszkalnictwo – 1 projekt, parkingi, rewitalizacja po 4 projekty, budynki publiczne – 6 projektów). Pozostałe inwestycje budowlane zostały podporządkowane takim kategoriom jak: ochrona zdrowia, sport, rekreacja i turystyka, ze względu na funkcje jakie będą pełnić wzniesione lub przebudowane, a także zmodernizowane budynki w przyszłości. Łącznie w kategorii budownictwa znalazły się 74 projekty, pozostałe projekty w liczbie 34 zostały przyporządkowane do kategorii usługi [Sobiech-Grabka, Herbst 2015, s. 44].

Rozwój PPP uzależniony jest w dużej mierze od wiedzy i organizacji przedsięwzięcia. Analiza przeprowadzonych badań jednoznacznie wskazuje, że następuje systematyczna poprawa wiedzy dotyczącej specyfiki partnerstwa publiczno-prywatnego. Ponad 50% respondentów systematycznie gromadzi wiedzę na temat PPP. W większości jest to wiedza o charakterze ogólnym i wycinkowym, pozyskiwana podczas konferencji i seminariów. Brakuje wiedzy praktycznej popartej wnikliwymi *case study*, co jest istotnym mankamentem polskiego rynku i brakiem bazy dobrych praktyk. Winę za to ponoszą także firmy organizujące konferencje i szkolenia (najczęściej doradcy w zakresie PPP), które nie są zainteresowane przekazaniem szerszych wiadomości, gdyż może to prowadzić do ograniczenia ich dostępu do rynku usług konsultingowo-doradczych w zakresie tejże problematyki. Pomimo wskazanych ograniczeń podmioty prywatne oceniają swoją wiedzę jako dobrą, a nawet wysoką (dotyczy to dużych przedsiębiorstw, które mają na swoim koncie zrealizowany projekt PPP), której źródłem jest analiza aktów prawnych, dostępnej literatury, specjalistycznych artykułów oraz zdobyte już doświadczenie.

Organizacyjne przygotowanie podmiotu prywatnego do współpracy międzysektorowej wiąże się z wyodrębnieniem komórki/zespołu ds. PPP. Dla większości przedsiębiorstw biorących udział w badaniach było to zjawisko rzadkie (74%). Jedynie te firmy, które przystąpiły do procedury przetargowej lub realizowały umowę, odpowiedzialność za prawidłową realizację projektu przypisywały konkretnej osobie lub grupie osób w drodze służbowego polecenia. Pracownicy ci na co dzień zajmowali się inwestycjami lub przetargami, co przesądzało o kwalifikowaniu ich do obsługi zadań związanych z PPP.

Podmioty publiczne oraz prywatne przygotowujące się do zawarcia partnerskiej współpracy wymagają wsparcia zewnętrznych ekspertów. W badaniach z 2012 więcej niż co trzecia z badanych firm (36%) deklarowała współpracę z zewnętrznymi doradcami lub ekspertami, a 41% również z innymi instytucjami otoczenia zewnętrznego. Trzy lata później ponad połowa firm nie korzystała z takiego wsparcia. Trudno jednoznacznie wskazać na przyczynę takiej sytuacji. Część podmiotów wskazywała, że współpracuje z urzędami miejskimi w tym obszarze, których doświadczenie i wiedza systematycznie wzrasta na skutek podejmowanych inicjatyw. Inna przyczyna ma podłoże finansowe i związana jest z kosztami jakie firmy muszą ponieść na rzecz firm konsultingowych.

Analizując potencjał sektora prywatnego w kontekście współpracy z sektorem publicznym nie sposób pominąć najważniejszej kwestii związanej ze źródłem finansowania projektu PPP. Wyniki przeprowadzonych badań, pierwszego i drugiego, wyraźnie wskazują, że podstawowym źródłem finansowania partnerskich projektów są środki własne przedsiębiorców (48% małych i średnich przedsiębiorstw, 60% dużych firm). Ze środków dłużnych skorzystało 19% małych firm, 21% średnich oraz 33% dużych. Finansowanie dotacyjne trafiło tylko do podmiotów małych (15%) i średnich (8%), zaś z kredytowa-

nia preferencyjnego skorzystały tylko średnie przedsiębiorstwa (4%). W opinii przedsiębiorców pozyskanie finansowania dla projektów w zakresie PPP jest zdecydowanie trudniejsze niż w przypadku tradycyjnego zlecenia (zamówienia publicznego). Aspekt finansowy, jako element rozwoju PPP w Polsce, może mieć kluczowe znaczenie, bowiem skromne budżety publiczne i rosnące potrzeby inwestycyjne będą wymuszać na władzy publicznej konieczność stosowania formuły PPP, a zarazem stanowić pozytywny bodziec do wypracowania dobrych praktyk.

Przeprowadzone badania wyraźnie wskazują, że podmioty prywatne są zainteresowane współpracą z sektorem publicznym, upatrując w niej stabilności dla funkcjonowania w okresach nierównowagi gospodarczej. Coraz częściej do negocjacji na wybór partnera prywatnego przystępują przedsiębiorstwa z sektora MŚP, co świadczy o rosnącej świadomości i wiedzy o specyfice projektów partnerstwa publiczno-prywatnego. Dodatkowym bodźcem aktywizującym sektor MŚP do współpracy mogą stać się procedowane nowe regulacje w ustawie o umowach na roboty budowlane lub usługi, które Sejm przyjął 5 września 2016 r. [Druk Sejmowy nr 612]. Ustawa ta wprowadza szereg korzystnych rozwiązań dla wykonawców, szczególnie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, poprzez m.in.: zmniejszenie obowiązków formalnych wykonawców na etapie postępowania o zawarcie umowy koncesji, uproszczenie i uelastycznienie procedur oraz wprowadzenie nowej zasady szacowania wartości umowy koncesji na roboty budowlane lub usługi. Proponowane zmiany należy ocenić pozytywnie w kontekście możliwości zaangażowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Zaproponowane rozwiązania w części likwidują ograniczenia formalno-proceduralne, które do tej pory mogły stanowić barierę pozyskania projektu PPP przez sektor MŚP.

Zakończenie

Doświadczenia państw Unii Europejskiej wyraźnie wskazują, że formuła partnerstwa publiczno-prywatnego jest sposobem na podniesienie jakości usług, efektywności ich świadczenia w porównaniu z tradycyjnymi modelami, krótszym okresem realizacji oraz lepszą alokacją ryzyk. Efektywność tę potwierdzają badania przeprowadzone przez National Audit Office (NAO). Według raportu projekty PPP charakteryzuje średnio o 17% wyższa efektywność w porównaniu do tradycyjnie przeprowadzonych inwestycji. Ponadto 76% projektów PPP było oddanych w terminie, podczas gdy realizowanych w tym samym czasie inwestycji w systemie zamówień publicznych zaledwie 30% [National Audit Office 2003].

Polski rynek PPP pomimo systematycznego wzrostu liczby zawartych umów znajduje się w początkowej fazie rozwoju. Dużą rolę w jego rozwoju odgrywa sektor prywatny, który jest zainteresowany długoletnią współpracą z sektorem publicznym w realizowaniu inwestycji.

Dotychczasowa praktyka wskazuje, że podmioty z sektora MŚP zainteresowane są projektami partnerstwa publiczno-prywatnego z branży budowlanej, zwłaszcza w zakresie budowy infrastruktury drogowej oraz budownictwa komunalnego. Duży potencjał rozwojowy znajduje się także w takich branżach jak: ochrona zdrowia oraz inwestycje związane z pozyskiwaniem i przetwarzaniem energii elektrycznej.

Od stopnia zaangażowania podmiotów prywatnych oraz zaplecza merytorycznego, organizacyjnego i kapitałowego, zależy dalszy rozwój tego rynku. W tym celu konieczne jest uruchomienie inwestycji PPP przez władze centralne, budowanie baz dobrych praktyk, opracowanie regionalnej (i krajowej) polityki rozwoju PPP oraz stworzenie instytucji certyfikującej wybór PPP jako najkorzystniejszej metody realizowania projektu. To przyczyniłoby się do usprawnienia procedur przetargowych na wybór partnera prywatnego oraz ułatwiło dostęp do kapitału prywatnym przedsiębiorcom szczególnie małym i średnim, dla których skorzystanie z fachowego doradztwa ze względów finansowych jest często niemożliwe.

Pozytywnie należy ocenić przygotowaną przez rząd nową ustawę o umowach na roboty budowlane lub usługi, którą Sejm przyjął 5 września 2016 r. Przyjęcie nowych rozwiązań prawnych w zakresie koncesji powinno zwiększyć zainteresowanie małych i średnich firm w realizację zadań publicznych, opartych o umowę koncesji, co w dobie ograniczonych środków budżetowych może stać się konieczną formą realizacji zadań inwestycyjnych przez sektor publiczny.

Bibliografia

Borowiec A. (2012), *Perspektywy zastosowania partnerstwa publiczno-prywatnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych* [w:] J. Buko (red.), *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Mikrofirma 2012, „Zeszyty Naukowe”, nr 696, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 81, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Brzozowska K. (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne w Europie, cele, uwarunkowania, efekty*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.

Cenkier A. (2011), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonania zadań publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Druk Sejmowy Nr 612 o rządowym projekcie ustawy o umowach koncesji na roboty budowlane lub usługi [online], https://www.uzp.gov.pl/__data/assets/pdf_file/0013/32530/Sprawozdanie-Komisji-Gospodarki-i-Rozwoju-o-rzadowym-projekcie-ustawy-o-umowach-koncesji-na-roboty-budowlane-lub-uslugi-druk-nr-752.pdf, dostęp: 26 września 2016.

Flynn N. (2002), *Public Sector Management*, Pearson Education Ltd., Essex, Harlow, UK.

Grzybowski W. (2013), *PPP – realia czy mrzonki?*, „Przegląd Komunalny”, nr 1.

Hajdys D. (2013), *Uwarunkowania partnerstwa publiczno-prywatnego w finansowaniu inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Herbst I., Jadach-Sepioło A. (2012), *Analiza potencjału podmiotów publicznych i przedsiębiorstw do realizacji projektów partnerstwa publiczno-prywatnego*, PARP, Warszawa.

Jachowicz A. (2015), *Partnerstwo publiczno-prywatne narzędziem efektywnej realizacji zadań publicznych*, DIFIN, Warszawa.

Klijan E.H., Teisman G.R. (2003), *Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: an Analysis of Dutch Cases*, „Public Money and Management”, 23 (3).

Kopańska A., Bartczak A., Siwińska-Gorzelak J. (2008), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Podmioty prywatne w realizacji zadań publicznych sektora wodno-kanalizacyjnego*, DIFIN, Warszawa.

Korbus B.P., Strawiński M. (2006), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.

Linder S.H. (1999), *Coming to Terms with the Public-Private Partnership*, „American Behavioral Scientist”, 43 (1).

Ministerstwo Gospodarki (2008), *Uzasadnienie do projektu ustawy o PPP*, Warszawa.

Ministerstwo Gospodarki (2015), *Raport PPP. Rynek partnerstwa publiczno-prywatnego i koncesji w Polsce w 2014 r. na tle stanu obowiązującego w latach 2009–2013*, Warszawa.

National Audit Office (2003), *PFI: Construction Performance*, HMSO, Londyn.

Public-Private Partnerships: Mobilizing Resources of Achieve Public Health Goals (2001) [online], http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacq724.pdf, dostęp: 26 września 2016.

Rutkowski J. (red.) (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce i jego funkcjonowanie na przykładzie wybranych projektów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Skoczyński T. (2011), *Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Praktyczny komentarz*, Lex, Warszawa.

Sobiech-Grabka K., Herbst I. (2015), *Przegląd przedsiębiorstw na rynku PPP w Polsce. Raport końcowy*, PARP, Centrum PPP, Warszawa.

Zysnarski J. (2007), *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze usług komunalnych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, (Dz.U. z 2016 r. poz. 780).

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi, (Dz.U. 2009, nr 19, poz. 101 ze zm.).

Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, (Dz.U. 2009, nr 19, poz. 100 ze zm.).

Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, (Dz.U. 2005, nr 169, poz. 1420).

World Bank (2014), *Examples of PPP Laws* [online], <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws#UK-PPP>, dostęp: 26 września 2016.

Agnieszka Jachowicz | ajachowicz@wsb.edu.pl

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

The Effectiveness of Public Private Partnerships in Poland

Abstract: Public private partnerships are a tool for completing public projects that in comparison with traditional methods could appear to be more effective. In order for PPP to become successful many conditions and requirements must be fulfilled. They should reflect the local/regional government strategy for development. This strategy ought to include catering for the needs of local inhabitants. The goal of this article is to identify and analyze the determining elements in Poland that the effective completion of public projects following the PPP model depends on. The article shows the situation regarding public projects, especially the self-governments units which began to take on these duties. Next, the author described the aspects of efficiency, which is a very difficult problem in public units because of their special role in the community. The third part of article described the development of PPP in Poland and its specific character. The article shows how the model of PPP exists in the Polish context. Finally, factors influencing the completion of PPP projects are identified. These factors are chosen by the respondents surveyed in the local self-government units that drew up the PPP contracts.

Keywords: efficiency, public finance, self-government unit, public-private partnerships

Introduction

Public Private Partnerships create the possibility for completing public projects in collaboration with private partners. On the public side, the incumbent government has the obligation to satisfy ever growing social needs and fulfilling these expectations presents difficulties, mainly the dangers that come with a growing deficit which limits the possibilities of investment. One solution to this problem of a lack of public resources is the model of PPP, in which private finance is employed for financing public projects, mainly dea-

ling with infrastructure and essential services. The private sector is interested in this form of partnership as it presents it with an opportunity to win public sector contracts that will increase long term profits. The goal of this article is to identify and analyze the determining elements in Poland that the effective completion of public projects following the PPP model depends on. The article consists of three sections. The first underlines the meaning of PPP in completing public projects and highlights the anxieties that accompany these types of agreements. The second section refers to a very important aspect – the effectiveness of investment involved in PPP. The Author draws attention to the reasons that determine the choice and method of servicing public projects. The study was made of Polish public units that are currently engaged in PPP agreements and it shows how the economic and financial situation affected Polish PPP. The summary includes recommendations that should be considered when enlarging the number of PPP agreements.

The role of PPP in meeting social aims and its concerns

The aim of public private partnerships could be described as the optimization of completing large scale projects which lie within the responsibilities of public sector.

In reality, the cooperation of two economic entities means a division of duties and risks adequately to their capacities. It was pointed out by the European Commission which claims that “(...) partners have their shared rights and duties, and when the terms are not followed, this partnership does not work. The partnership requires the will to cooperate from all the involved parties (...)” [EU, p. 12]. The way of dividing the rules was not imposed, letting the parties do it in the best possible way. The characteristics of the partnership are determined by the length of the agreement which must be coherent with the state’s policy. The benefits from the agreement must be mutual i.e. public entities have deliveries of services secured at certain standards and certain prices, whereas private entities have the chance to achieve the expected return on investment. Nevertheless, we need to remember that it is the public sector that is still responsible for completing the project. The private sector provides funds, know-how and management skills. Looking at the partnership from the functional point of view, one can say that it comes down to achieving the expected quality of services provided. This could be reached by the freedom of choice of methods with which to accomplish the goal. Yet, to be able to see the economic effects of the agreement lasting 10-30 years, in comparison with the traditional method of realizing public tasks, the time criterion needs to be taken into consideration when discussing efficiency.

The private entity looks upon partnership as a possibility for gaining other investment areas, which with optimal planning will secure it a stable and future predictable source of income/profit. The joint venture of public and private entities can become a place where the atmosphere of cooperation can be created to identify the needs of local communities and find the best way to satisfy them. The scale of benefits that are achieved while using public private partnership is larger when compared to traditional methods, provided that the leader of the investment is the public authority. While being a leader, the authority should create and look after the realization of shared decision making between the partners as they participate in performing a certain task for the ultimate incumbent – the public sector itself.

The force behind the PPP project is the private partner with its management skills, access to technology and capital capacity. The public partner is responsible for the project through all its stages and, contrary to traditional methods, is not a service provider any more but a project manager throughout the agreement. It carries the responsibility for the development of cooperation between the partners, taking the aims, standards and legislation involved into account [Korbus, Strawinski, p. 260].

It is beyond any doubt that a public private partnership structure is intricate in terms of its organization, legal matters, finances and social issues. This is caused by the type and size of the enterprise undertaken, which, in turn, influences the division of responsibilities between the partners as well as identifying and distributing those risks which should be managed during the agreement. That complexity is influenced and shaped by the changeable environment in which we function today.

Today's world is not local, regional or national, but firstly – global with all the consequences of such a situation including one particular – the lack of stability, which is linked to uncertainty. The effect of this state of affairs is that there is a need to minimize predictable risk and allocate tasks. Private partners aim at securing for themselves stable and continuous financial income sources, which in the long run will guarantee not only the return on investment, but will also enable them to stay in the market and increase their value. The public sector, which over the past 30 years, has generated public debts and deficiencies difficult to accept by financial markets, has also created the feeling of instability and realizes that it would be difficult to take on major projects without the input of private capital. Thus, the role the PPP partnership could play is not only economic and financial but also social and psychological. The long term character of the agreements is an indicator that in this forever changing environment, there is something stable after all, which can make for a balanced development. If PPP partnerships are used properly then they should enhance the rational allocation of resources in order to use them more effectively and to meet social needs.

Factors determining the effectiveness of investment employed in the public private partnership formula

Nowadays, the view that management assessment, aimed only at verifying compliancy of actions according to the law, is insufficient and demotivating, is becoming more popular. Increasingly, the term 'pro-effectiveness' is heard, which could be also found in public finances act, which emphasizes how to obtain the best return from investment outlays. That means that public sector units will be assessed based on achievements combined with how a project has minimized costs and maximized results, from the point of view of the public sector.

Effectiveness will be judged on how public and private projects minimize the use of resources in achieving a specific result and maximize the effective use of these resources. Such assessment will include studying the ratio of results which were achieved in a specified time, for example meeting the needs of the specified receiver to outlays necessary to produce the results [Czakon, p. 40]. Thanks to economic calculations, it is possible to assess the results produced by a specific company in a specific period. Studying economizing i.e. making rational choices is the most controversial in areas where public entities operate. As J. Wilkin [Wilkin, p. 10] points out, the dispute about the issue is present mainly at the normative level due to its specific characteristics. In the case of the public sector, the problem with increasing effectiveness comes down to fair access to public services. Effectiveness is usually attributed to the private sector while the public sector is driven more by fairness [Jachowicz, p. 60]. The public sector makes decisions according to criteria of usefulness and legal compliance. Completing the project becomes the aim, rather than the justification of outlays. Even when looking at budgeting, effectiveness is not a key tool which helps in the decision making process while spending public resources. The public sector makes decisions in accordance with usefulness as well as legal rules. Demand is an important limitation which the public sector cannot shape. Consequently, analyses of effectiveness turn to minimizing outlays rather than maximizing results, which makes the studies on efficiency include costs incurred. There are, however, problems with this particular approach as it does not take into account alternative costs. An additional difficulty for the public sector appears to be external effects, especially in the situation where immediate receivers do not pay for the services rendered.

A question should be posed here whether it makes sense to talk about effectiveness in the public sector context. The answer should be in the affirmative due to the scale of public resources at the public sector's disposal and the effect of fiscal issues. According to M. Kachniarz [Kachniarz, p. 40], we should not ask if we should study effectiveness, but

rather how to do it so that the results reflect the real state of affairs. Another issue appears to be important. When effectiveness in the public sector indicates conducting the business as such - in the public sector it could only be an additional element towards the aims given to public institutions. It does not reduce its importance; on the contrary – it requires an interpretation of the actions taken which call for determining its effectiveness. Moreover, attention to the effectiveness of public authorities is used to emphasize and present a rational policy of spending public resources. H. Brandenburg [Brandenburg, p. 169], in trying to assess the effectiveness of tasks completed by the public sector claims that the following questions should be asked:

- are the aims properly defined and are they assessed and corrected continually?
- are the actions monitored; is the information on the financial aspects of projects available?
- are all possible resources involved in local development?
- is the experience gained used and the effects spread?

An analysis carried out this way should give the answer as to whether the project has shown the signs of effectiveness in terms of aims assumed and if expectations have been met with its help.

Studies on effectiveness in the public sector were general. It stems mainly from the character of self- government units and their ancillary role in society with the best service and fulfilling public tasks to their best ability. Regardless of the economic development level, the needs will exceed the means of their fulfillment [Mishan, p. 15]. This creates the necessity to make the best choices in terms of social expectations. In this case, public and private partnerships can help. Their role is to realize public tasks, using the public and private sectors resources. However, A. Szewczuk's remark, in which he states that despite the changes in the Polish public sector, it still does not use fully effective tools, is still true. The problem lies in quantifying the effects and using the means at the public sector disposal [Szewczuk, Ziolo, p. 179]. It limits the scope of tolls that can be used to realize the task within its competence. The Law on public finances [2009, no 157] contains entries with decisions on increasing effectiveness of using public resources.

Nevertheless, decision making alone, which is of a necessary and paramount condition, is not sufficient to realize the pro effectiveness equation. The will to change the attitude towards functioning should follow the clear legislation, which will result in practice and atmosphere accompanying the whole enterprise. PPP partnerships require a steady environment, clear directions and rules and financial viability for their development and effectiveness [Kamińska, p. 120].

The Nature of Public and Private Partnerships in Poland

The first project, which we can call a PPP partnership, although in its more general shape, started in the mid 1990s. There were a few projects then, which stemmed from the lack of legislation regarding this type of venture as well as insufficient experience. These shortcomings were caused by Poland's historical situation. In Europe and the United States during the 18th and 19th centuries, the main ideas came from the influence of the Age of Enlightenment and the Industrial Revolution. In this period, Poland did not exist. Yet, even during the partitions, Jakub Gottlieb Bloch took part in building the railways, especially Warsaw- Petersburg and Łódź Railway. The venture was possible due to good cooperation with the Tsar's authorities. After gaining independence, at the end of the First World War and during twenty years of Poland's independence, as well as after The Second World War, no attempt at a venture in this formula was made.

In the beginning, the public authorities used the Public Auction Law [2002, no 72] and Municipal Services Law [2011, no 45] or entered a civil law contract based on the Civil Code [1964, no 16]. Due to increased interest in public private partnerships in the west of Europe, the subject became an issue of debate in Poland. Consequently, in 2005 a law was passed on public and private partnerships [2005, no 169]. Its aim was to prepare uniform legal grounds to initiate the cooperation between the private and public sectors. However, despite this good will, it was not possible to prepare a single project in that formula. Exceedingly strict rules, subject limitations, the duty to prepare costly estimates beforehand, the lack of expertise, skills and political will, were given as reasons. In answering this failure to meet expectations, another law regarding the subject was passed in 2008 [2009, no 19]. Enforcing the new act coincided with the preparation and implementation of regulations related to concessions for construction works and services, which until that moment had not existed. The aim of both acts, enforced nearly at the same time, was to create space to work on such ventures, observing fair competition and clarity [Skoczyński, pp. 13–14]. In accordance with the act, the core of the partnership was seen as in sharing a project based on the division of duties and risks between the public and the private parties. The law makers did not impose the ways of dividing the tasks and left them to the parties' discretion. The same has gone for the risks.

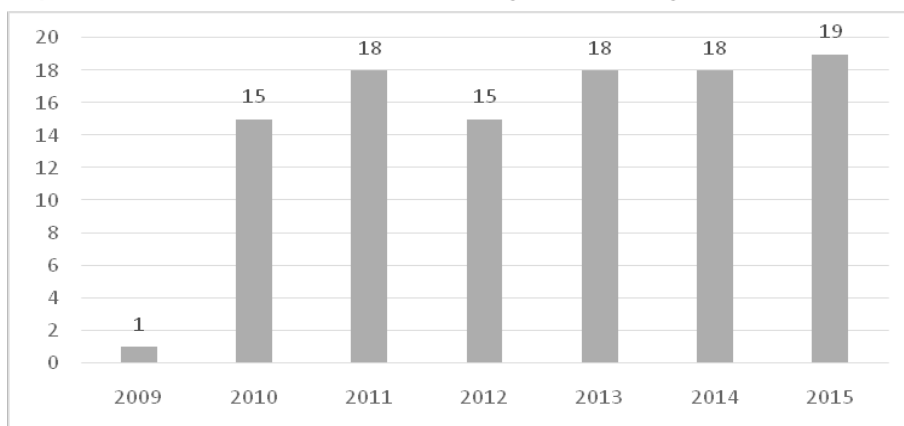
According to W. Orłowski's estimate, the Polish public service sector needs yearly investment from 4.4% GDP to 5% GDP between 2020–2022 (based on 2010 data), to reach the current Western European level. The difference between the available and the estimated resources shows the investments needed. The gap set between 2011–2022 amounts to about 111 billion PLN to almost 2000 billion PLN (at fixed prices for 2009). Annualized investment value is placed between 4–7 billion PLN, which is insufficient to

decrease the gap between Poland and developed EU countries. The question is – how to finance those ventures. Public private partnerships create a chance to take the strain off the public budget while completing planned and necessary investments.

When The PPP Law of 2005 was still in force, some self-governing units, especially in big cities, were preparing to realize that kind of tasks. Because of high demands in terms of legislation, the project was not realized and not before 2005, can we observe a boom in that market.

According to the Institute of PPP's in the period from the beginning of 2009 till the end of 2015, the number of signed PPP agreements rose to 104. In those periods the numbers fluctuated, which is shown in graph 1.

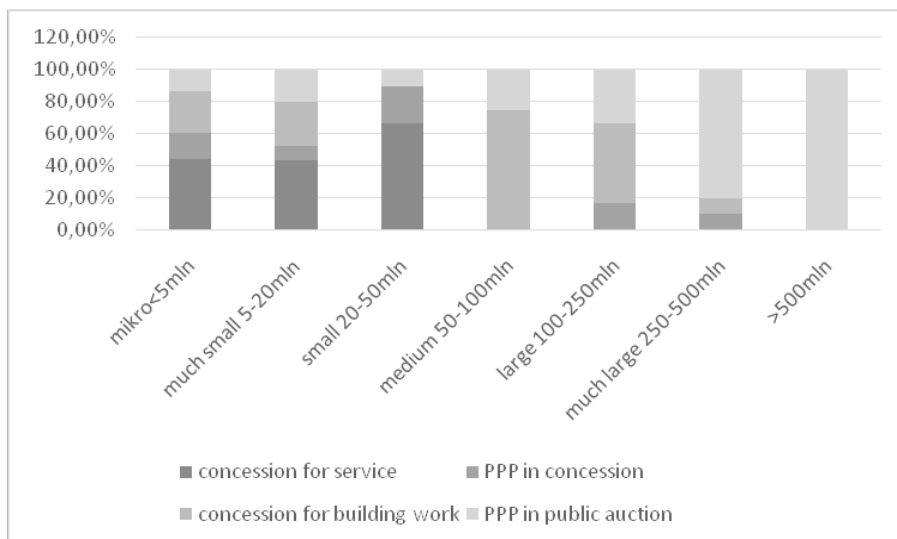
Graph 1. The number of revealed and signed PPP's agreements 2009–2015



Source: own research and data from *Biuletyn partnerstwa publiczno-prywatnego. Dobre praktyki* (2015), PARP, Warszawa, pp. 16–18.

According to the data, 2015 was the most successful year for PPP. The vital role was played by the financial state of self-governing units, as they approached their indebtedness limits and had to start preparing to calculate anew, the individual gearing ratio, which came into force in 2014 and was calculated based on the data from three previous years. Next, very important factor was the novelisation of the law on PPP. According to it, if private partner takes most of building and risk, the agreement does not influence into public deficit/debt. The results show that the scale of the Polish PPP partnership market amounted to 4 450 million PLN to the end of 2015. That amount was invested in projects of different value, which is illustrated in graph 2.

Graph 2. The share of signed agreements according do form of act (%; 2009–2015) in PLN



Source: own research and *Biuletyn partnerstwa publiczno-prywatnego. Dobre praktyki* (2015), PARP, Warszawa, p. 35.

Since 2009 small scale projects have been realized and those are the most numerous in comparison with larger ventures. This situation originates from the fact that from the very beginning of the 2005 and 2009 Laws coming into force, local government units have been interested in the formula. Based on research conducted by the author, the most active local government units, which implemented PPP projects, were found in Pomorskie Province. Whilst investigating the analysis of the units which use partnership agreements, it seems that the most active are in places with fewer than 20 thousand inhabitants i.e. rural and rural-municipal communes.

Taking into consideration those sectors, where the public and the private partners were involved, it is difficult to pinpoint a distinctive trend. Individual projects are being realized in different sectors, which is a result of a short term of investment as well as considerable needs, which concern practically the whole scope of tasks for which the public sector is responsible. Table 1 illustrates sectors and provinces, where the agreements are being realized.

Table 1. Sectors and provinces where PPP is realized

Province/ sector	Canalization	Transport	Public building	Internet	Health care	Culture-education	Housing	Rewitalization	Parkings	Waste economy	Sport
świętokrzyskie	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	*
łódzkie	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
dolnośląskie	-	-	*	-	-	*	*,	-	*		*
kujawsko-pomorskie	-	-	-	-	-	*	-	-	-	*	-
lubelskie	-	-	*	*	-	-	-	-	-	-	*
lubuskie	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-
mazowieckie	-	*	*	*	-	-	-	-	-	-	*
opolskie	-	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-
podkarpackie	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-
podlaskie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
pomorskie	*	*	*	-	*	-	-	*	-	-	*
warmińsko-mazurskie	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
wielkopolskie	*	*	*	*	-	*	-	-	-	*	-
zachodniopomorskie	*	*	-	-	-	-	-	-	-	-	*
małopolskie	-	*	*	-	-	-	-	-	*	-	-
śląskie	-	*	*	-	-	-	-	-	-	*	*

Sources: own research.

The data confirms the previous statements that Polish PPPs are mainly in the form of local government PPP. In Poland it is local ventures, initiated by the smallest units of local government i.e. communes, which prevail. The highest value projects are highway projects, which are being completed by provincial government authorities.

The reason why public units decided on PPP is also interesting (Table 2). The main reason given was to improve the infrastructure as well as to provide services. Another reason was because of the economic situation and the lack of available funds to finance large scale projects. The private partner's qualifications were also vital, as well as the fact that it was a more convenient way of allocating risks that accompany such ventures.

Table 2. Reason that decided on PPP

Self government unit/reason	Province	City with county rights	Rural commune	Municipal commune	Rural-municipal commune	Municipal commune unit	SUM
Need professional staff			1				1
Lack of funds			3	1	1	1	6
Allocation of risk		1			1	1	3
Lack of own funds engagement		2			1		3
Private private qualificationa	1	1			2		4
Economic effectiveness		3	1	2	1		7
Possibility of additional funds	1	1			1		3
Improving the infrastructure	2	1	1		1		5
TOTAL	4	9	6	3	8	2	

Souces: own research.

The essence of the partnership agreements is the division of tasks between the public and the private partners in such a way, that each subject can manage them in the best possible manner. During negotiation, problems occurred, which are illustrated in Table 3 and which raised the most controversies.

Table 3. Problems occurring during negotiations

Problems/unit	Province Office	City with county rights	Rural commune	Municipal commune	Rural-municipal commune	Municipal commune unit
The sum of equity capital			*	*	*	*
Remuneration for private partner	*	*	*	*	*	
Terms of payment	*		*	*	*	
Distribution of risks	*	*	*	*	*	
Distribution of tasks	*	*	*	*		
VAT problems		*	*	*		
PIT/CIT problems		*				
Amount of financial penalty	*	*	*	*	*	
Costs and their variability	*	*		*	*	*
Insurance matters	*	*	*	*		
Others:						
Insurance of private partner credit			*			
Non-financing support of public partner				*		
Investment calculation			*			
Economic Ratios		*				
Terms		*				

Sources: Own research.

*-problems mentioned by surveyed units.

The analysis shows that in Poland, the most common model of PPP was small scale, local projects. Large regional or national investments have not been started. Government administration took on only one project, which was a building of a law court. The burden of the partnership process for initiating projects, which influence and create the climate for future developments, is on the local government sector especially at the

communal level. Despite the difficulties and lack of government support, local government units have begun to see the PPP partnership model as a tool for effectively completing public tasks. In Poland, the local model is more common, whereas elsewhere in the world national and regional projects tend to dominate. If the central government does not begin to perceive this kind of partnership as a chance to use future public resources more effectively, then neither of the parties will be interested in this form of completing public projects. The need here exceeds the capacity and political will of the government to tackle a long-standing problem in a new way.

Summary

Nowadays state governments face the need to provide their societies with the access to a growing number of public services, but at the same time, to be aware of deficits and public debts. In this context, Public Private Partnerships provide an opportunity where effective investment can be used for the benefit of the public overall. In Poland, according to the respondents surveyed, who are implementing PPP agreements, there is a need for clarity, functionality, coherence and stability in terms of legislation as well as finance. The change in PPP law (not influencing public deficit/debt) since 2014 has resulted in bigger number of contracts. But we have to remember that this is the beginning of the long process in which the factors will develop. We can clearly see that the government units realize the PPP projects, despite the lack of systematic solutions. It is a good prospect for the future. Hopefully, this initiative and this potential will not get wasted. As of now, it is not easy to identify the elements the effective competition of PPP projects depends on and to describe the model. That is why this problem is still alive and requires research continuation.

Bibliography

Biuletyn partnerstwa publiczno-prywatnego. Dobre praktyki (2015), PARP, Warszawa.

Brandenburg H. (2011), *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydanie III uzupełnione. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Drobnia A. (2002), *Zastosowanie analizy kosztów i korzyści w ocenie projektów publicznych*, Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.

Czakon W. (2005), *Procesowe podejście do badania efektywności* [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1060.

EU outlines for PPP (2003), Brussels.

Herbst I. (2014), *Próba rozwoju polskiego rynku PPP. PPP w Polsce*, Raport EDS, Warsaw.

Jachowicz A. (2015), *Partnerstwo publiczno-prywatne narzędziem efektywnej realizacji zadań publicznych*, Difin, Warszawa.

Kachniarz M. (2012), *Efektywność usług publicznych. Teoria i praktyka*, „Monografie i Opracowania”, nr 210, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Kamińska T. (1999), *Makroekonomiczna ocena efektywności inwestycji infrastrukturalnych na przykładzie transportu*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

Korbus B.P., Strawiński M. (2006), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, Lexis Nexis Warsaw.

Moszoro M. (2005), *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej*, SGH, Warszawa.

Mishan E.J. (1982), *Cost Benefit Analysis*, George Allen and Unwin, London.

Skoczyński T. (2011), *Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Praktyczny komentarz*, Lex, Warsaw.

Szewczuk A., Zioło M. (2008), *Zarys ekonomiki sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Wilkin J. (red.) (2005), *Teoria wyboru publicznego*, Scholar Warsaw.

Agata Pierścieniak | agata.pierscieniak@gmail.com

Uniwersytet Rzeszowski

Jakość jako kryterium oceny współpracy pomiędzy samorządem terytorialnym a organizacjami pozarządowymi

Quality as a Criterion for the Assessment of the Cooperation between the Local Government and Non-Governmental Organizations

Abstract: The aim of the article is to present the quality of cooperation as an attribute that can be measured and that can be helpful in the evaluation of this cooperation. The author presents a methodology for measuring the quality of cooperation and the meter Quality Index Cooperation in practice, analyzing the case study. On this basis, leads a reflection on the possibilities of using this indicator pointing his two new features: the internal and external.

Keywords: cooperation, local government, non-government organization

Wstęp

Współpraca jest warunkiem koniecznym funkcjonowania jednostki i organizacji we współczesnym świecie. To zagadnienie jest coraz częściej przedmiotem badań naukowych¹, a nowa wiedza jest wykorzystywana w praktyce.

Jednym z praktycznych obszarów jest współpraca pomiędzy samorządem terytorialnym a organizacjami pozarządowymi. Działalność jednostek samorządu terytorialnego (JST) i organizacji pozarządowych (NGO) zmierza ku temu samemu celowi, który można zidentyfikować jako zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności. Różnica tkwi je-

1 W Polsce tą problematyką zajmują się m.in. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Społeczna Akademia Nauk w Garwolinie, Instytut Spraw Publicznych w Warszawie.

dynie w sposobie osiągania tego celu. Dzięki tym różnicom obydwie podmioty wzajemnie się uzupełniają, realizując działania wspólne. Współpraca pomiędzy JST a NGO może przebiegać w trzech obszarach. Po pierwsze jest to współpraca dotycząca generowania zespołowych polityk publicznych, mających na celu ustanowienie takich czynności, aby były one skuteczne w rozwiązywaniu problemów dotyczących lokalnej społeczności. W drugiej płaszczyźnie mamy do czynienia z konkretną realizacją podjętych działań i wdrożenia ich w życie. Natomiast trzeci obszar działania skupia się na infrastrukturze współpracy pomiędzy samorządem a organizacjami trzeciego sektora [Model współpracy... 2012]. Jak podkreśla M.J. Broniewska [2012, s. 263], we wszystkich wyznaczonych obszarach chodzi głównie o stwarzanie wzajemnych warunków do wykonywania społecznych działań. Wspólna aktywność na rzecz lokalnej społeczności może być (i jest) oceniana poprzez wyniki, np. realizację celów strategicznych, liczbę podejmowanych inicjatyw itp. Aby te wyniki osiągnąć, współpraca powinna nie tylko być efektywna czy skuteczna, ale powinna mieć określoną jakość.

W literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej artykułów, które opisują zjawisko współpracy z perspektywy jej efektywności [Pierścieniak 2008; Łącka 2012; Dzidowski 2012; Marek i inni 2015; Pucher i inni 2015] czy skuteczności [Kozuch, Małyjurek 2013; Klimas 2013]. Inne cechy, np. jakość współpracy, nie są w literaturze przedmiotu dostatecznie zidentyfikowane².

Celem artykułu jest włączenie się w dyskusję na temat oceny współpracy z perspektywy jej jakości, w szczególności zdefiniowanie pojęcia „jakość współpracy”, prezentacja miernika tzw. indeksu jakości współpracy oraz określenie znaczenia pomiaru jakości współpracy dla organizacji i budowania jej przyszłych relacji. W artykule wykorzystano metodykę badań opartą o technikę studium przypadku.

Istota i wymiary pojęcia „jakość współpracy”

Pojęcie „jakość współpracy” jest pojęciem złożonym. Jego wiodącym elementem jest współpraca, której określoną cechą nadaje rozumienie atrybutu „jakość”. Współpraca między podmiotami jest relacją, która została nawiązana dla realizacji określonych celów. Traktując ją przedmiotowo, można wskazać jej wymiary, wzorując się na dorobku naukowym związanym z identyfikacją jakości przedmiotu (produktu).

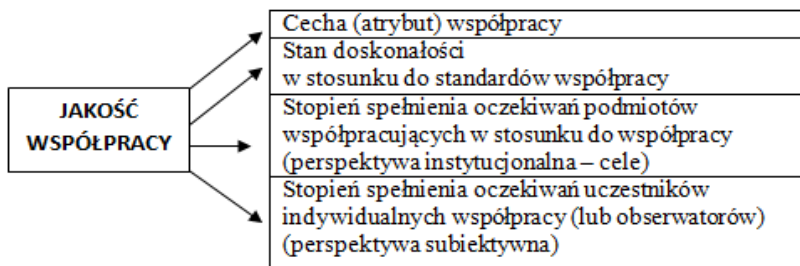
Najpopularniejsza definicja W.E. Deminga [1982] opisuje jakość produktu jako przewidywany stopień jednorodności i niezawodności, uzyskany przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku. Uwzględniając wielowymiarowość pojęcia jako-

2 Autorka dokonała systematycznego przeglądu literatury przedmiotu w latach 1990–2016 w dwóch bazach BazEkon i Google Scholar ze względu na słowa kluczowe „jakość współpracy”.

ści, można wskazać za D.A. Garvin [1988] i A. Bielawą [2011] następujące jej wymiary: (1) Jakość bezwzględna jako stan doskonałości pozwalający odróżnić prawdziwą jakość od kiepskiej jakości; (...) jakość jest osiąganiem najwyższych standardów [Tuchman 1980]; (2) Jakość odnosząca się do atrybutów produktu [Leffler 1982]; (3) Efekt wytwarzania, czyli stopień, w jakim określony produkt spełnia projekt albo specyfikację jako zgodność z wymaganiami; (4) Subiektywna opinia użytkownika, oceniająca przydatności do użytkowania wyrobu, czyli zdolność użytkowania, inaczej jako właściwość charakteryzująca przydatność wyrobu do sprawnego spełniania funkcji oczekiwanych ze strony użytkowników; (5) Jakość odnosząca się do wartości³, rozumiana jako stopień doskonałości przy akceptowalnej cenie i sterowanie zmiennością przy akceptowalnym koszcie [Broh 1982]. Zatem jakość, jak zauważają również Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P [2013, s. 43], można postrzegać w wymiarze atrybutu (cechy), opinii (subiektywnego odczucia), użytkowej przydatności, zgodności z doskonałością (ze standardami).

Odnosząc te cechy do zjawiska jakości współpracy przez analogię, można wskazać wymiary tego pojęcia rys. 1.

Rysunek 1. Wymiary pojęcia „jakość współpracy”



Źródło: opracowanie własne.

Każdy z czterech wskazanych obszarów może być przedmiotem badań. Identyfikując cechy współpracy, można ją opisać za pomocą atrybutów, określając ich stan w wybranej skali. Stan doskonałości pozwala odnieść się do standardów współpracy, które chcemy zachować w relacji pomiędzy podmiotami. Stopień spełnienia oczekiwań, jakie mają podmioty współpracujące, w stosunku do współpracy, identyfikowany z perspektywy celów to skuteczność, która może być miarą oceny współpracy z perspektywy

3 Wartość to korzyść ekonomiczna, użyteczność oraz dostępność produktu zarówno dla nabywcy, jak i dla producenta. Zob. M. Harry, R. Schroeder (2001), *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do wyników finansowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 19.

zarządzania. Indywidualny stopień spełnienia oczekiwań związany jest z subiektywną satysfakcją, jakiej doświadczają uczestnicy współpracy lub z tym, jak ją postrzegają obserwatorzy.

Wykorzystując wyjaśnione powyżej pojęcia i posługując się logicznym powiązaniem faktów, pojęcie „**jakość współpracy**” można zinterpretować jako **stan doskonałości wspólnego działania, który może być zidentyfikowany na podstawie spełnionych standardów, określonych i/lub ocenianych wg kryteriów wyszczególnionych przez zainteresowane oceną podmioty**. Jakość współpracy jest pojęciem trudno mierzalnym. W literaturze przedmiotu można znaleźć próby pomiaru tego zjawiska. Jedną z nich jest metodyka tzw. indeksu jakości współpracy.

Indeks jakości współpracy – metodyka konstruowania miary i jej interpretacja

Indeks jakości współpracy (IJW) jest syntetyczną miarą jakości współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją samorządową. Został on opracowany przez zespół Instytutu Spraw Publicznych w Warszawie w ramach projektu: *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy*, priorytet V *Dobre rządzenie*, działanie 5.4 *Rozwój potencjału trzeciego sektora*, poddziałanie 5.4.1 *Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* [Makowski, Dudkiewicz 2012, s. 3]. Indeks ma postać jednej liczby, co czyni go czytelnym i pozwala na jednoznaczną interpretację. Uproszczoną architekturę tego wskaźnika prezentuje rys. 2.

Rysunek 2. Architektura indeksu jakości współpracy

Indeks jakości współpracy – główne składowe	Istnienie tzw. infrastruktury współpracy
	Publiczna dostępność infrastruktury współpracy
	Współpraca finansowa
	Współpraca pozafinansowa
	Wiedza i opinia NGO na temat uwarunkowań współpracy
	Zadowolenie organizacji pozarządowych ze współpracy z samorządem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makowski G., Dudkiewicz M. (2012), *Indeks Jakości Współpracy. Obraz współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną*. SUPLEMENT, Warszawa, s. 272.

IJW składa się z sześciu obszarów tematycznych [Makowski, Dudkiewicz 2012, ss. 2–3]:

1) Istnienie podstawowej infrastruktury współpracy – bazowe elementy, które stanowią ramy relacji pomiędzy jednostką samorządu a organizacją pozarządową. Są to roczne programy współpracy. Wyznaczenie osoby, której zadaniem będzie utrzymywanie kontaktów z NGO. Obszar opisywany jest na podstawie monitoringu MRPiPS.

2) Dostępność infrastruktury współpracy – zamieszczanie na stronach jednostki samorządu terytorialnego informacji o finansowych i pozafinansowych formach, o osobie wyznaczonej do kontaktów z organizacjami pozarządowymi oraz o wartościach, na których opiera się współpraca. Obszar opisywany jest na podstawie danych uzyskiwanych dzięki badaniu stron internetowych JST.

3) Współpraca finansowa – obszar ten obejmuje takie wskaźniki jak: zlecanie zadań publicznych (zarówno w trybie konkursowym, jak i pozakonkursowym), konkurencyjność (liczba ofert złożonych przez organizacje pozarządowe w relacji do liczby zawartych umów), relacja między zadaniami realizowanymi w trybie powierzenia i wspierania, różnorodność współpracy. Obszar opisywany jest na podstawie danych z monitoringu MRPiPS.

4) Współpraca pozafinansowa – obszar ten obejmuje szereg różnorodnych form: przekazanie/użyczenie/wynajmowanie lokalu NGO na preferencyjnych warunkach; istnienie zespołów doradczych i inicjatywnych z udziałem NGO; konsultowanie projektów aktów prawnych, dokumentów programowych/strategicznych z NGO; dokumentowanie konsultacji z NGO; wzajemne informowanie się JST i NGO o planowanych działaniach, współdziałanie w tym zakresie; podejmowanie innych form współpracy pozafinansowej. Obszar opisywany jest na podstawie danych z monitoringu MRPiPS.

5) Wiedza i opinie organizacji pozarządowych na temat uwarunkowań współpracy – stopień znajomości przez organizacje pozarządowe „infrastruktury” współpracy dostępnej w JST, będącej ich głównym partnerem; stopień znajomości zasad współpracy finansowej i ocena reguł tej współpracy, stopień znajomości form współpracy pozafinansowej. Obszar opisywany jest na podstawie danych z sondażu organizacji pozarządowych.

6) Zadowolenie organizacji pozarządowych ze współpracy z samorządem – zintegrowany wskaźnik oparty na pytaniach o ogólną ocenę, stopień zaufania, gotowość stawiania współpracy za wzór i o ocenę JST. Obszar opisywany jest na podstawie danych z sondażu organizacji pozarządowych.

Wszystkie wymienione obszary ocenia się za pomocą jednej liczby, informującej o poziomie jakości współpracy w danym obszarze. Każdemu z obszarów przypisuje się odpowiednią wagę, która brana jest pod uwagę przy obliczaniu końcowego wyniku

IJW. Wagi określono na podstawie badań dzięki analizie regresji. Ich znaczenie poddano pod dyskusję, którą przeprowadzili współpracujący z zespołem badawczym eksperci. Dokonali oni analizy wielu czynników ekonomicznych i potwierdzili lub skorygowali wyliczony matematycznie wzór [Makowski, Dutkiewicz 2012, s. 245]. Wzór indeksu jakości współpracy prezentuje formuła [Makowski, Dutkiewicz 2012, s. 13]:

$$IJW = 0,16 \times I + 0,28 \times D + 0,16 \times F + 0,28 \times PF + 0,21 \times O + 0,11 \times Z$$

gdzie: IJW – Indeks jakości współpracy

I – Infrastruktura

D – Dostępność infrastruktury

F – Współpraca finansowa

PF – Współpraca pozafinansowa

O – Wiedza i opinie NGO

Z – Zadowolenie NGO.

Badana jakość współpracy jest traktowana jako diagnoza istniejącego stanu, będącego wynikiem interakcji relacyjnych, zachodzących między jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi. Za tak rozumianą współpracę odpowiedzialne są zatem obie strony tego procesu, działające w – niekiedy niezależnym od nich – otoczeniu społecznym, historycznym, kulturowym, prawnym itp. Oznacza to, że wartość indeksu odzwierciedla stan współpracy, ale nie przyczyny tego stanu [Makowski, Dutkiewicz 2012, s. 13].

Interpretacja indeksu jest dokonywana z dwóch perspektyw. Po pierwsze jest to ocena działań, które podejmują w relacji samorządy i organizacje pozarządowe, oszacowana wg określonego powyżej wzoru. Liczba ta jest „stanem na”, który badacze identyfikują w określonych warunkach. Tak interpretowana miara koresponduje z wymiarem jakości, jaką jest cecha (atrybut). W tym wymiarze możemy ocenić współpracę jako dobrą, dostateczną, wystarczającą itp.

Inną perspektywą jest ocena współpracy w wymiarze stanu doskonałości w stosunku do standardów współpracy. Konstrukcja wskaźnika związana jest z identyfikacją standardów współpracy, które może osiągnąć dana relacja. Standardy te zostały w metodyce opracowywania wskaźnika [Makowski, Dutkiewicz 2012, s. 45] umieszczone jako wartości docelowe. Oceniając relację pomiędzy JST i NGO, można określić, w jakim stopniu zostały spełnione standardy współpracy identyfikując tzw. dystans do celu (DdC).

W ocenie wskaźnika jakości współpracy z perspektywy standardów największą trudność sprawia określenie tych standardów. Powinny one wynikać nie tylko z potrzeb organizacji czy ogólnych zasad, na jakich może być realizowana efektywna i zmierzająca w kierunku doskonałości współpraca, ale przede wszystkim powinny uwzględniać wa-

runki otoczenia, w których ta współpraca jest realizowana np. uwarunkowania prawne, społeczne instytucjonalne itp.

Sama konstrukcja indeksu opierała się na przeglądzie innych podobnych indeksów, m.in.: GLOBAL GENDER, GAP INDEX, indeks UNICEF-u dotyczący nierówności, GLOBAL INTEGRITY INDEX, a także na danych dostępnych na stronie GUS-u z jednostkowej bazy danych z monitoringu współpracy samorządów terytorialnych z organizacjami pozarządowymi (MPIPS) oraz ogólnych zdobytych doświadczeniach i wnioskach, zebranych w ramach realizacji projektów z poprzednich lat, głównie badań jakościowych. Twórcy indeksu założyli, że, identyfikując poziom jakości w poszczególnych obszarach, łatwiej jest określić, gdzie ta jakość jest na zadowalającym poziomie oraz nad jakimi obszarami należy jeszcze popracować, aby w przyszłości współpraca międzysektorowa kształtowała się na wyższym poziomie.

Studium przypadku: ocena jakości współpracy w gminie X – implikacje na przyszłość

Pomiar jakości współpracy w skali makro (na poziomie Polski) lub mezo (poziom województw) pozwala na uogólnienia prowadzące do ukierunkowania polityk czy działań systemowych. Częstkowy pomiar dotyczy jednak pojedynczych podmiotów – urzędów administracji samorządowej, które bezpośrednio współpracują z organizacjami NGO. W świetle tych rozważań zasadne wydaje się pytanie: Co daje urzędowi wiedza na temat poziomu jakości współpracy w jakiej uczestniczą?

To inspirujące pytanie było przesłanką do przeprowadzenia studium przypadku z wykorzystaniem metodyki IJW i dokonanie analizy wyników pod kątem wartości uzyskanych informacji dla usprawniania współpracy pomiędzy badaną jednostką i partnerami z organizacji pozarządowych.

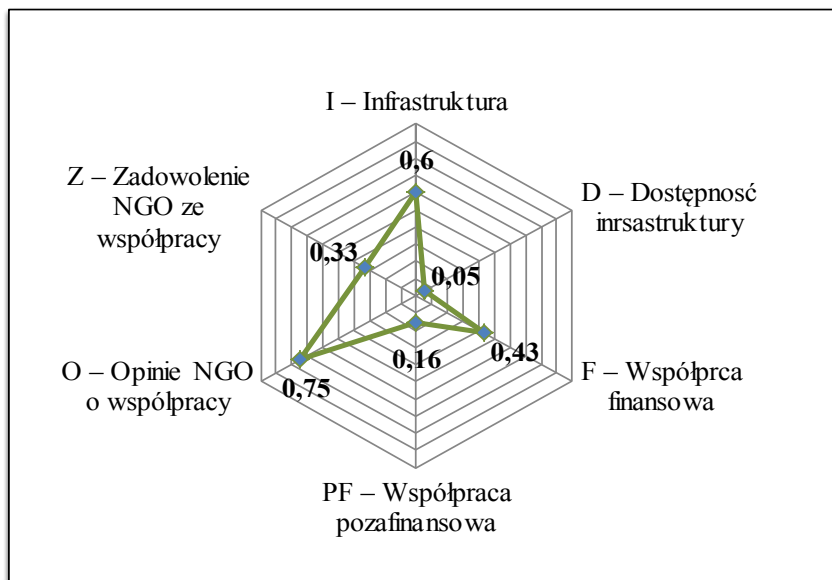
Badaniu poddano losowo wybraną gminę z Podkarpacia, która w momencie przeprowadzania badania współpracowała aktywnie z 15 organizacjami pozarządowymi. Diagnozując wskazane w metodyce IJW 6 obszarów, ustalono że:

- a) w obszarze infrastruktura w badanym (2015) roku gmina posiadała roczny plan współpracy, w którym jasno określono zasady oraz uwzględniono monitoring. Gmina nie wyznaczyła konkretnej osoby do współpracy oraz nie dbała o to, aby do przygotowania planu zapraszać zainteresowane organizacje pozarządowe;
- b) w obszarze dostępność infrastruktury niezbędnej do realizacji współpracy gmina nie przywiązywała dużej wagi do umieszczania informacji na stronie internetowej gminy, gdzie byłyby one ogólnodostępne dla wszystkich;

- c) w obszarze współpraca finansowa gmina zadeklarowała, że zleca określone zadania organizacjom pozarządowym i stowarzyszeniom w postaci dostępnych, jawnych konkursów ofert. W 2015 r. gmina zawarła w trybie otwartych konkursów 4 umowy na łączną wartość ok. 100 tys. zł, nadzorowała zadania organizacji pozarządowych. Typ zadań to popularyzacja sportu, pomoc społeczna, wspomaganie rozwoju lokalnej społeczności oraz sztuka i kultura;
- d) pozafinansowa współpraca w gminie wypadła najgorzej na tle pozostałych diagnozowanych obiektów. Urzędnicy nie interesują się funkcjonowaniem i dalszym rozwojem organizacji pozarządowych na swoim terenie. Jednostka samorządowa zarówno nie przekazuje organizacjom prawa do użytkowania wieczystego nieruchomości, jak i nie daje im możliwości wynajmu. Niepokojący jest także fakt, iż gmina zapytana o wspólne konsultacje, dyskusje nad projektami aktów prawnych oraz strategicznych i programowych dokumentów wypowiedziała się negatywnie. Jeżeli chodzi o formy współpracy pozafinansowej to gmina oświadczyła, że praktykuje dwie z piętnastu wymienionych w kwestionariuszu form. Było to organizacyjne wsparcie organizacji poprzez możliwość wypożyczenia sprzętów, materiałów na potrzeby organizacji, udostępnianie pomieszczeń na działalność statutową, za które organizacje nie musiały uiszczać żadnej opłaty oraz ogólną pomoc w zarządzaniu. Drugą z form współpracy było udzielanie informacji na temat wsparcia działań NGO innych niż środki budżetowe np. z Unii Europejskiej. Ten aspekt jest ważny z punktu widzenia organizacji pozarządowych, które informowane o dostępności takich środków mogą poprzez udział w otwartych konkursach starać się o dofinansowanie na prowadzenie działalności oraz dalszy rozwój;
- e) badając opinie organizacji pozarządowych o współpracy stwierdzono, że NGO'sy wiedzą o istnieniu rocznego programu współpracy oraz znają dokumenty opisujące ogólne zasady i reguły współpracy pomiędzy samorządem a organizacją, ustalone przez gminę. Dostrzegają też potrzebę istnienia osoby odpowiedzialnej za wspólne kontakty, do której mogłyby się zwrócić o pomoc, czy też porady w różnych kwestiach;
- f) zadowolenie organizacji pozarządowych ze współpracy oraz ogólna ocena tej współpracy (z perspektywy NGO) nie we wszystkich obszarach wypadła dobrze. Przyglądając się bliżej ogólnej ocenie współpracy od strony organizacji, można stwierdzić, że jest ona na średnim poziomie. Organizacje większości pytań przypisywały 4–7 punktów w skali 10 punktowej. Nie można tej końcowej oceny uznać za stan faktycznej współpracy z jednostką samorządu, ponieważ pytania były kierowane jedynie do organizacji pozarządowych, dlatego też mamy tylko jednostronną opinię.

Składowe indeksu jakości współpracy informują o tym, które obszary wymagają większej uwagi. Graficzny obraz IJW prezentuje rys. 3.

Rysunek 3. Graficzny obraz indeksu jakości współpracy (dla gminy X)



Źródło: wyniki badań prowadzonych w ramach pracy licencjackiej K. Jarząb pt. *Jakość współpracy pomiędzy samorządem terytorialnym a organizacjami pozarządowymi w gminie X* na Wydziale Ekonomii UR w latach 2015–2016 pod kierunkiem dr inż. A. Pierścieniak.

Jednym z kluczowych elementów jest dostępność infrastruktury, nad którą gmina musi jeszcze wiele popracować. Indeks pokazuje też, że znaczne niedociągnięcia leżą w kwestii pozafinansowej współpracy. Są to takie formy współpracy, w których zarówno jednostka samorządu terytorialnego, jak i organizacje muszą starać się współuczestniczyć. Nie ma tutaj jasno określonych przepisów prawnych czy też regulaminów, jak należy postępować. Chodzi głównie o niwelowanie barier, wspólne konsultacje, dyskusje, wzajemną pomoc i zaangażowanie w celu zharmonizowania współpracy. W tym aspekcie gmina wypada bardzo źle, ponieważ nie przykładą zbyt dużej wagi do relacji współuczestnictwa w projektach.

W wyniku przeprowadzonych badań i analiz, które posłużyły do obliczenia IJW, można ocenić poszczególne elementy indeksu i przedstawić ich wartość liczbową jako 0,41. Przyjmując, że maksymalna wartość indeksu w warunkach idealnych wynosi 1 i stosując

druga miarę oceny wartości tzw. dystans do celu (DdC)⁴, to jakość współpracy gminy X można oszacować jako 41%. Interpretując uzyskany wskaźnik, można stwierdzić, że współpraca międzysektorowa gminy X i NGO spełnia w 41% standardy wg metodyki IJW.

Diagnostując składowe indeksu jakości współpracy, można zidentyfikować, które obszary związane z efektywnością współpracy nie są dostatecznie dobrze realizowane, co można poprawić i w jakim kierunku powinna się ta współpraca rozwijać (tab. 2).

Rysunek 4. Propozycje usprawnienia współpracy pomiędzy gminą X i organizacjami pozarządowymi, określone dla 6 składowych IJW

Obszary diagnozy wskaźnika indeksu jakości współpracy	Wybrane propozycje usprawniania współpracy pomiędzy gminą X i NGO
Istnienie tzw. infrastruktury współpracy	Umożliwienie NGO partycypacji przy opracowywaniu rocznego planu współpracy
Publiczna dostępność infrastruktury współpracy	Aktualizacja strony internetowej gminy w zakresie informacji związanych ze współpracą pomiędzy gminą a NGO
Współpraca finansowa	Zwiększenie w miarę możliwości zakresu wparcia finansowego różnych typów organizacji pozarządowych
Współpraca pozafinansowa	Zwiększenie aktywności urzędu gminy w obszarze współpracy pozafinansowej. Zwiększenie partycypacji NGO w tworzeniu dokumentów strategicznych związanych ze współpracą w gminie X. Podjęcie działań w kierunku podnoszenia świadomości urzędników gmin X w zakresie roli NGO w rozwoju lokalnym
Wiedza i opinia NGO na temat uwarunkowań współpracy	Wyznaczenie osoby do kontaktów pomiędzy gminą X a organizacjami pozarządowymi
Zadowolenie organizacji pozarządowych ze współpracy z samorządem	Kreowanie wizerunku gminy X jako jednostki otwartej na współpracę

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana ekspertyza pozwala na identyfikację działań, które może podjąć urząd gminy w celu usprawnienia współpracy międzysektorowej z NGO oraz jej większego dopasowania do standardów określonych w metodyce IJW.

Znaczenie indeksu jakości współpracy dla organizacji i otoczenia

Sam indeks jakości współpracy jest syntetyczną miarą ilościową jakości współpracy organizacji pozarządowych (NGO) oraz administracji samorządowej (JST) i w zamierzeniu

4 Szczegółowa metodyka oceny IJW i wskaźnika DdC oraz interpretacja otrzymanych wyników zaprezentowana jest w publikacji Makowski G., Dudkiewicz M. (2012), *Indeks Jakości Współpracy. Obraz współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną. Suplement*, Warszawa.

twórców ma stać się powszechnie używaną miarą oceny współpracy, spełniającą dwie funkcje [Makowski, Dudkiewicz 2012, s. 9]:

- opisową – ma pokazywać, jaka jest współpraca międzysektorowa na szczeblu ogólnopolskim, wojewódzkim i na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego, w jakich obszarach tematycznych przebiega ona prawidłowo, a w jakich wymaga poprawy;
- zarządczą – poprzez zidentyfikowanie obszarów tematycznych, mających wpływ na ocenę jakości współpracy, zostaną dostarczone informacje, co należy poprawić, aby współpraca była lepsza. Z kolei porównanie województw i szczebli samorządu terytorialnego może wskazać, gdzie warto poszukiwać dobrych praktyk, wartych przeniesienia na inne szczeble administracyjne lub w inne regiony Polski.

Analizując zaprezentowane studium przypadku, można wskazać inne funkcje, opisując je z perspektywy oddziaływania. Wg tego kryterium można wyróżnić funkcję wewnętrzną i zewnętrzną.

Funkcja wewnętrzna IJW dotyczy bezpośrednio organizacji, która jest przedmiotem oceny i obejmuje m.in:

- informację zwrotną na temat oceny współpracy przez partnerów (w tym wypadku NGO);
- identyfikację infrastruktury współpracy, którą posiada organizacja i jej dostępności;
- diagnozę poziomu jakości współpracy jako oceny spełniania jej standardów;
- możliwość porównania współpracy realizowanej w organizacji ze współpracą w innych jednostkach, np. identyfikacja dobrych praktyk, na których można się wzorować;
- podniesienie świadomości pracowników organizacji na temat standardów współpracy, które będą oceniane.

Funkcja zewnętrzna IJW dotyczy polityk, programów i działań realizowanych w otoczeniu, które mogą być konsekwencją oceny jakości współpracy w sektorze, w strukturze terytorialnej (np. w województwie) i jest rozpatrywana w skali mezo lub makro. Może służyć m.in. do:

- identyfikacji poziomu jakości współpracy w określonym regionie, sektorze;
- pozwala na ustalenie silnych stron tego zjawiska, które mogą być wykorzystane do rozwoju innych obszarów, np. przedsiębiorczości, innowacji, wzmocnienia rozwoju regionalnego;
- pozwala zidentyfikować słabości systemu współpracy, co może przełożyć się na przygotowanie programów wsparcia;
- wiedza na temat poziomu jakości współpracy może być decydującym elementem polityki rozwoju w sferze mezo czy makro.

Podsumowanie

Badanie jakości współpracy nie jest proste. Jakość jako kategoria wielowymiarowa jest trudna do mierzenia. Współpraca traktowana jako proces, relacja czy zachowanie również nie jest terminem jednoznacznym. Ale jakość współpracy, rozumiana w tym artykule jako stan doskonałości wspólnego działania, który może być zidentyfikowany na podstawie spełnionych standardów, określonych i/lub ocenianych wg kryteriów wyszczególnionych przez zainteresowane oceną podmioty, jest ważna dla rozwoju wiedzy. Warto podejmować trud badań naukowych w tym obszarze, ponieważ wiedza na temat oceny jakości współpracy może pełnić nie tylko funkcje opisową lub zarządczą, ale może mieć duże znaczenie dla rozwoju w skali mikro (perspektywa organizacji) i w skali makro (perspektywa regionu, polityk krajowych czy UE).

Bibliografia

- Broh R.A. (1982), *Managing Quality for Higher Profits*, McGraw-Hill, New York, s. 3.
- Broniewska M.J. (2012), *Model współpracy samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania. Zarządzanie i Finanse”, nr 4/1.
- Crosby P.B. (1979), *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York.
- Deming W.E. (1982), *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT, Cambridge, s. 229.
- Dzidowski A. (2011), *Ocena efektywności współpracy przedsiębiorstw w strukturach sieciowych*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej”, nr 32, ss. 89–101.
- Gilmore H.L. (1974), *Product Conformance Cost*, „Quality Progress”, June, s. 16.
- Harry M., Schroeder R. (2001), *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do wyników finansowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Juran J.M., Godfrey A.B. (1993), *Yuran's Quality Handbook*, 5 edit., McGraw-Hill, New York.
- Klimas P. (2013), *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne”, nr.141, ss. 185–198.

Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 168/2013, ss. 82–95.

Leffler K.B. (1982), *Ambiguous Changes in Product Quality*, „American Economic Review”, December.

Leś E. (2010), *Analiza porównawcza modeli współpracy administracji publicznej z organizacjami non profit w wybranych państwach Unii Europejskiej. Ekspertyza*, Collegium Civitas, Warszawa.

Łącka I. (2011), *Ocena efektywności powiązań instytucji naukowych i badawczych z przedsiębiorstwami jako ważny element polityki innowacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 90, ss. 59–74.

Makowski G., Dudkiewicz M. (2012), *Indeks Jakości Współpracy. Obraz współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną. Suplement*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Marek L.I., Brock D.J., Savla J. (2015), *Evaluating Collaboration for Effectiveness Conceptualization and Measurement*, „American Journal of Evaluation”, Mar 1;36(1):67–85.

Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych [online], http://www.pokl541.pozytek.gov.pl/files/Model/Produkty/model_wspolpracy.pdf.

Najam A. (2000), *The Four c's Government Third Sector-Government Relations*, „Nonprofit Management Leadership”, nr 10, ss. 375–396.

Noworól A. (2011), *Animowanie współpracy międzysektorowej jako instrument rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Optimum Studia Ekonomiczne”, nr 3(51), ss. 54–61.

Olejniki T., Wieczorek R. (1982), *Kontrola i sterowanie jakością*, PWN, Warszawa–Poznań.

Pierścieniak A. (2008), *Organizacja gminy w zakresie pozyskiwania funduszy unijnych*, „Współczesne Zarządzanie”, (4), 96–102.

Pucher K.K., Candel M.J., Krumeich A. i in. (2015), *Effectiveness of a Systematic Approach to Promote Intersectoral Collaboration in Comprehensive School Health Promotion—a Multiple-Case Study Using Quantitative and Qualitative Data*, „BMC Public Health”, Jul 5;15(1):1.

Tuchman (1980), *The Decline of Quality*, „New York Times Magazine”, 2 November, s. 38.

Waszak Ł., Masłowski P. (2012), *Poradnik modelowej współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, SPLOT, Warszawa, s. 13

Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P. (2013), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 43.

Adam Ryszko | adam.ryszko@polsl.pl

Politechnika Śląska

Regionalne inteligentne specjalizacje jako potencjalne źródło wsparcia działalności ekoinnowacyjnej w Polsce¹

Regional Smart Specialisations as a Potential Source of Support for Eco-Innovation Activity in Poland

Abstract: Smart specialisation is about selecting specific domains, setting priorities related to present and future development and generating unique capabilities based on the specificity of industries and knowledge assets of regions and countries. This paper presents the concept and attributes of smart specialisation. It analyzes the links between smart specialisation and eco-innovation. In particular, the possibilities of support for eco-innovation development within regional smart specialisations in Poland have been examined. The study has indicated research and innovation strategies for smart specialisation with diverse approaches to eco-innovation activities, from reactive to proactive ones. However, in some regions implementation of smart specialisation may bring notable eco-innovation-oriented activities ensuring valuable contribution to the Europe 2020 agenda.

Keywords: smart specialisation, regional smart specialisation, eco-innovation

Wprowadzenie

Przyjęta w 2010 roku strategia *Europa 2020*, zastępująca realizowaną bez powodzenia Strategię Lizbońską, bazuje na trzech wzajemnie powiązanych priorytetach obejmujących rozwój inteligentny (rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji), rozwój zrównoważony (wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej

1 Artykuł powstał w ramach badań statutowych 13/030/BK_16/0024 realizowanych w Instytucie Inżynierii Produkcji na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej) oraz rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu (wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną) [EUROPA 2020 2010].

Podstawowym instrumentem realizacji wskazanych priorytetów jest 7 projektów przewodnich wdrażanych na poziomie unijnym oraz poszczególnych państw członkowskich. Z punktu widzenia polityki innowacyjnej podstawowe znaczenie ma Unia Innowacji [Unia innowacji 2010], w której podkreślono m.in. potrzebę przeznaczenia znaczących środków finansowych Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na rozwój potencjału badawczego i innowacyjnego w oparciu o strategię badań i innowacji dla inteligentnej specjalizacji (RIS3). Władze krajowe i samorządowe zostały zobowiązane do tworzenia strategii inteligentnej specjalizacji w celu maksymalnego zwiększenia wspólnego wpływu polityki regionalnej i innych polityk unijnych oraz skuteczniejszego wykorzystania funduszy publicznych i stymulowania inwestycji prywatnych [Polityka regionalna 2010]. Konieczność opracowania krajowych i regionalnych strategii inteligentnej specjalizacji wpisano ponadto jako warunek *ex ante* realizacji polityki spójności w odniesieniu do celu tematycznego dotyczącego badań i rozwoju [Rozporządzenie 1303/2013 2013].

Wyzwania gospodarcze, społeczne i ekologiczne, przed którymi stoi obecnie Polska, wymagają ambitnych strategii i programów działania na poziomie krajowym i regionalnym, zgodnych ze strategią *Europa 2020*. Powinny one również uwzględniać koncepcję inteligentnej specjalizacji jako środka do osiągnięcia celów dotyczących inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. W kontekście polityki europejskiej, Polska – jako państwo członkowskie UE – i jej regiony są zobowiązane do opracowania strategii inteligentnej specjalizacji w celu uzyskania dostępu do funduszy strukturalnych na działalność innowacyjną. Oczekiwany postęp na poziomie krajowym i regionalnym powinien spełniać wymagania inteligentnego i zrównoważonego rozwoju. W odniesieniu do ograniczania wpływu na środowisko związanego z coraz intensywniejszymi procesami produkcji i konsumpcji, jednym z najlepszych rozwiązań jest opracowywanie i wdrażanie ekoinnowacji. W związku z tym celem niniejszego artykułu była ocena, w jakim zakresie regionalne inteligentne specjalizacje w Polsce mogą stanowić potencjalne źródła wsparcia dla podejmowania działalności ekoinnowacyjnej.

Istota i ogólna charakterystyka inteligentnej specjalizacji

Od czasów starożytnych, jednostki, społeczeństwa i państwa dążyły do specjalizacji w różnorodnych dziedzinach. Specjalizacja regionów i państw w produkcji określonych dóbr lub w określonych dziedzinach nauki, technologii i gospodarki od dawna była

przedmiotem zainteresowania wielu teorii i koncepcji ekonomii i zarządzania [Kardas 2011]. Koncepcję inteligentnej specjalizacji trudno zatem uznać za zupełnie nową, jednak formalnie została ona wypracowana w latach 2005–2009 przez Grupę Ekspercką *Wiedza dla wzrostu* [Foray 2014], której wiceprzewodniczący – D. Foray – jest obecnie autorem najczęściej cytowanych opracowań w tym zakresie. Jest to koncepcja i narzędzie bazujące na założeniu, że dzięki koncentrowaniu zasobów na ograniczonej liczbie priorytetowych działań gospodarczych, państwa i regiony mogą uzyskiwać i utrzymywać przewagę konkurencyjną w światowej gospodarce [David, Foray, Hall 2009].

Zgodnie z unijnym prawodawstwem inteligentne specjalizacje oznaczają krajowe lub regionalne strategie innowacyjne ustanawiające priorytety w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez rozwijanie i łączenie swoich mocnych stron w zakresie badań naukowych i innowacji z potrzebami biznesowymi w celu wykorzystywania pojawiających się możliwości i rozwoju rynku w sposób spójny przy jednoczesnym unikaniu dublowania i fragmentacji wysiłków [Rozporządzenie 1303/2013 2013]. Kluczowy w ich opracowywaniu jest proces przedsiębiorczego odkrywania, realizowany przy zaangażowaniu krajowych i regionalnych instytucji oraz podmiotów, w tym jednostek naukowo-badawczych, przedstawicieli przemysłu i partnerów społecznych.

Strategie inteligentnej specjalizacji bazują na czterech podstawowych zasadach (ang. *four 'Cs'*) obejmujących [Foray, Goddard, Goenaga Beldarrain i in. 2012]:

- trudne wybory i masę krytyczną (ang. *Tough Choices and Critical mass*) – wskazanie ograniczonej liczby priorytetów w oparciu o mocne strony, unikanie powielania i rozdrobnienia oraz koncentrację środków finansowych i efektywne zarządzanie budżetem;
- przewagę konkurencyjną (ang. *Competitive Advantage*) – mobilizację talentów dzięki dopasowaniu potencjału B+R+I do potrzeb biznesu w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania;
- sieciowanie i klastry (ang. *Connectivity and Clusters*) – rozwój klastrów światowej klasy i budowanie platform dla różnorodnych form kontaktu między sektorami wewnątrz regionu i poza nim z myślą o wyspecjalizowanej dywersyfikacji technologicznej;
- przywództwo oparte na współpracy (ang. *Collaborative Leadership*) – efektywne systemy innowacji jako przedsięwzięcia oparte na partnerstwie publiczno-prywatnym (model poczwórnej helisy) oraz platforma współpracy i pełnego zaangażowania szerszego grona interesariuszy.

Ich wyłanianie i implementacja opiera się na następujących założeniach [Ejdys, Lulewicz-Sas 2013; Kardas 2011; Knop, Olko 2016; Nazarko 2014]:

- utworzenie odpowiednio dużego obszaru badań i innowacji, który będzie umożliwiał rywalizację między wieloma konkurentami;
- ścisłe powiązanie działalności badawczo-rozwojowej, rozwoju kapitału ludzkiego i specyfiki gospodarczej regionów lub państw;

- pełne zaangażowanie różnorodnych grup interesariuszy, przy jednoczesnym zachęcaniu do innowacyjności i eksperymentowania;
- wykorzystanie technologii ogólnego zastosowania, które mogą pełnić funkcje technologii wspomagających, tworzących możliwości rozwoju, a nie zamknięty katalog rozwiązań;
- rozwój w oparciu o proces przedsiębiorczego odkrywania, a nie zbiurokratyzowany plan.

Oczekiwanym rezultatem procesu przedsiębiorczego odkrywania w ramach inteligentnej specjalizacji mają być nie tylko innowacje technologiczne, lecz przede wszystkim zmiany strukturalne gospodarki krajowej i regionalnej, które wynikają z procesów akumulowania wiedzy oraz łączenia obecnych i przyszłych mocnych stron w danym obszarze działalności [Foray 2009]. Potencjalne zmiany strukturalne mogą dotyczyć [Foray, Goddard, Goenaga Beldarrain i in. 2012]:

- transformacji – przejście od istniejącego do nowego sektora w oparciu o istniejące zasoby i kompetencje;
- modernizacji – technologiczne usprawnienia w ramach istniejących sektorów w oparciu o technologie ogólnego zastosowania;
- dywersyfikacji – poszerzenie działalności na nowe sektory w oparciu o wykorzystanie efektów synergii;
- radykalnej transformacji – utworzenie nowego sektora w oparciu o pewne dostępne zasoby i kompetencje.

Celem wymienionych zmian nie ma być tworzenie krajowej czy regionalnej monokultury technologicznej, a osiągnięcie większej różnorodności i wzbogacenie istniejących rozwiązań m.in. poprzez współpracę międzysektorową, przechodzenie do nowych sektorów czy dywersyfikację w istniejących sektorach. Należy jednak pamiętać o zagrożeniach związanych z omawianymi zmianami, takimi jak koncentracja nowoczesnych technologii w regionach o największym potencjale naukowo-badawczym, powodująca dalszą polaryzację cywilizacyjną regionów czy rozwój określonych specjalizacji kosztem innych, o niewiele niższym potencjale innowacyjnym [Brzóska 2014].

Możliwości wsparcia działalności ekoinnowacyjnej w regionalnych inteligentnych specjalizacjach – aspekty teoretyczne

W kontekście inteligentnego i zrównoważonego rozwoju na poziomie krajowym i regionalnym jednym z kluczowych wyzwań jest opracowywanie i wdrażanie ekoinnowacji. Są to innowacje w dowolnej postaci, których wynikiem lub celem jest znaczący i widoczny

postęp w kierunku osiągnięcia zrównoważonego rozwoju poprzez zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko, zwiększenie odporności na obciążenia środowiskowe lub osiągnięcie efektywniejszego i bardziej odpowiedzialnego korzystania z zasobów naturalnych [Innowacja na rzecz... 2011]. Oznacza to, że immanentnym elementem współczesnego rozwoju gospodarczego państw i regionów powinno być wytwarzanie, absorpcja i wykorzystywanie nowych lub znacząco ulepszonych wyrobów, usług, procesów produkcyjnych czy metod zarządzania w celu uniknięcia lub zmniejszenia obciążenia środowiska [Baran, Janik, Ryszko i in. 2015].

Wprowadzania ekoinnowacji nie należy ograniczać do wybranych branż czy rodzajów działalności. Nie powinny one być również postrzegane wyłącznie poprzez pryzmat rozwiązywania problemów środowiskowych, ale jako impuls dla gospodarki państw i regionów oraz wzmacniania ich konkurencyjności. Niezmiernie istotne staje się w związku z tym zaangażowanie władz krajowych i regionalnych w stymulowanie zmian wspierających wprowadzanie ekoinnowacji i włączanie szerokiego grona interesariuszy w proces tworzenia strategii rozwoju, w tym strategii inteligentnych specjalizacji.

Zgodnie z wytycznymi przewodnika wydanego przez Komisję Europejską, proces opracowywania regionalnych strategii innowacji, w tym wyłaniania inteligentnych specjalizacji, powinien składać się z sześciu etapów obejmujących [Foray, Goddard, Goenaga Beldarrain i in. 2012]:

- 1) Analizę regionalnego kontekstu i potencjału innowacji;
- 2) Budowanie silnej struktury zarządczej z udziałem różnych interesariuszy;
- 3) Wypracowanie wspólnej wizji przyszłości regionu;
- 4) Wybór ograniczonej liczby priorytetów rozwoju regionalnego;
- 5) Przygotowanie odpowiedniego zestawu polityk i programów;
- 6) Uwzględnienie mechanizmów monitorowania i oceny.

Wymienione etapy mogą być realizowane sekwencyjnie w kolejności, w jakiej zostały przedstawione. Prawdopodobna jest jednak sytuacja, w której ich urzeczywistnienie pokrywa się w czasie. Może to wynikać przykładowo z wprowadzenia nowych aktorów w trakcie procesu tworzenia strategii, analiz wskazujących nieodkryty wcześniej potencjał, zmian w otoczeniu lub wniosków z prowadzonych badań postulujących modyfikację fundamentalnych ustaleń z wcześniejszych etapów.

Niezależnie od kolejności realizowanych działań, skuteczne włączanie zagadnień dotyczących działalności ekoinnowacyjnej powinno stanowić integralną część każdego etapu formułowania regionalnych strategii innowacji oraz wyboru inteligentnych specjalizacji. Na rysunku 1 przedstawiono przykładowe pytania, które powinny zostać wykorzystane podczas prac w poszczególnych fazach omawianego procesu.

Rysunek 1. Możliwości uwzględnienia wsparcia działalności ekoinnowacyjnej w procesie opracowywania regionalnych strategii innowacji i wyłaniania inteligentnych specjalizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Doranova A., Griniece E., Miedzinski M. i in. (2012), *Connecting Smart and Sustainable Growth Through Smart Specialisation. A Practical Guide for ERDF Managing Authorities*, European Commission, Luxembourg.; Foray D., Goddard J., Goenaga Beldarrain X. i in. (2012), *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)*, European Commission, Luxembourg.

Zakres uwzględniania działalności ekoinnowacyjnej w regionalnych inteligentnych specjalizacjach może być bardzo różnorodny. W przypadku podejścia reaktywnego zagadnienie to może być niestety pomijane lub traktowane w sposób marginalny. W przypadku podejścia proaktywnego działalność ekoinnowacyjna powinna stać się integralną i znaczącą składową regionalnych inteligentnych specjalizacji, a nawet autonomiczną specjalizacją. Przy takim podejściu konieczne jest opracowanie ambitnej, długoterminowej wizji inteligentnego i zrównoważonego rozwoju regionu, uwzględniającej zmiany strukturalne niezbędne dla systemowego wprowadzania ekoinnowacji. Wymaga to zaangażowania wielu podmiotów ze sfery publicznej i prywatnej, a także wprowadzania na poziomie krajowym i regionalnym instrumentów polityki ekoinnowacyjnej dotyczących strony podaźowej i popytowej [O'Brien, Miedzinski 2012]. Wśród instrumentów wspierających podaż można wyróżnić m.in.: wsparcie kapitałowe i biznesowe (fundusze *venture capital*, publiczne fundusze gwarancyjne), wsparcie badań i rozwoju w sektorze publicznym i przedsiębiorstwach (finansowanie badań i rozwoju, wsparcie wspólnych projektów, wsparcie infrastruktury badań i rozwoju), instrumenty polityki fiskalnej (zachęty podatkowe dla podmiotów prowadzących badania i rozwój, zachęty dla firm typu *start-up*), edukację, szkolenia i mobilność (dedykowane szkolenia dla przedsiębiorców, usługi doradcze dla przedsiębiorców, w tym firm typu *start-up*, praktyki dla studentów, wsparcie mobilności pracowników badań i rozwoju), promowanie sieci współpracy i partnerstwa (centra kompetencji, klastry, parki naukowo-technologiczne, platformy technologiczne, sieci innowacji, projekty foresight, badania rynkowe i inne formy wymiany informacji). Wśród instrumentów wspierających popyt można z kolei wskazać m.in.: przepisy prawne i standardy (przepisy ochrony środowiska, cele polityki ekologicznej, normy, etykietowanie środowiskowe, certyfikacje), zamówienia publiczne (zielone zamówienia publiczne, zamówienia w dziedzinie badań i rozwoju, zamówienia przedkomercyjne), transfer technologii (doradztwo dla wprowadzających nowe technologie, finansowe i fiskalne wsparcie dla wprowadzających nowe technologie, np. granty na zakup nowych technologii), wspomaganie popytu (podnoszenie świadomości ekologicznej i działania informacyjne, zachęty podatkowe dla konsumentów, obniżenie stawek podatku od towarów i usług, dotacje wspierające popyt, np. eko-vouchery, subsydiowanie konsumentów).

Analiza możliwości wsparcia działalności ekoinnowacyjnej w ramach regionalnych inteligentnych specjalizacji w Polsce

Dla potrzeb realizacji celu założonego w niniejszym artykule przeprowadzono analizę aktualnych (obowiązujących do 2020 lub 2030 roku) Regionalnych Strategii Innowacji (RSI) lub dokumentów równoważnych, przyjętych formalnie we wszystkich województwach w Polsce. Analizie poddano również plany wykonawcze, modele wdrożeniowe itp. dotyczące RSI, a także regionalne dokumenty – jeśli dane województwo przygotowało takie opracowanie – obejmujące uszczegółowienia inteligentnych specjalizacji. Skoncentrowano się na identyfikacji w treści RSI i stosownych dokumentach wykonawczych odniesień do potencjału wdrażania ekoinnowacji, a także odwołań do działalności ekoinnowacyjnej w specyfikacji regionalnych inteligentnych specjalizacji. Uogólnioną charakterystykę uzyskanych wyników dokonanej analizy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Regionalne inteligentne specjalizacje w Polsce wraz ze zidentyfikowanymi odniesieniami do problematyki działalności ekoinnowacyjnej

Województwo	Regionalne inteligentne specjalizacje	Zakres i sposób uwzględnienia problematyki działalności ekoinnowacyjnej
dolnośląskie	Branża chemiczna i farmaceutyczna Mobilność przestrzenna Żywność wysokiej jakości Surowce naturalne i wtórne Produkcja maszyn i urządzeń, obróbka materiałów Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT)	Brak odniesienia do potencjału wdrażania ekoinnowacji w treści RSI Nawiązanie do zagadnień ekologicznych w charakterystyce mobilności przestrzennej oraz żywności wysokiej jakości
kujawsko-pomorskie	Najlepsza bezpieczna żywność – przetwórstwo, nawozy i opakowania Medycyna, usługi medyczne i turystyka zdrowotna Motoryzacja, urządzenia transportowe i automatyka przemysłowa Narzędzia, formy wtryskowe, wyroby z tworzyw sztucznych Przetwarzanie informacji, multimedia, programowanie, usługi ICT Biointeligentna specjalizacja – potencjał naturalny, środowisko, energetyka Transport, logistyka, handel – szlaki wodne i lądowe Dziedzictwo kulturowe, sztuka, przemysły kreatywne	Brak odniesienia do potencjału wdrażania ekoinnowacji w treści RSI Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki biointeligentnej specjalizacji – potencjał naturalny, środowisko, energetyka

lubelskie	Biogospodarka (specjalizacja kluczowa) Medycyna i zdrowie (specjalizacja uzupełniająca) Energetyka niskoemisyjna (specjalizacja wyłaniająca się) Informatyka i automatyka (specjalizacja wspomagająca)	Brak odniesienia do potencjału wdrażania ekoinnowacji w treści RSI Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki biogospodarki oraz pośrednio w odniesieniu do energetyki niskoemisyjnej
lubuskie	Innowacyjny przemysł (zrównoważony rozwój) Zdrowie i jakość życia (ekorozwój) Współpraca i kooperacja biznesowa (kapitał społeczny) Zielona gospodarka (ekoinnowacje)	Promowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie ochrony środowiska w turystyce jako działanie zapisane w RSI Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki innowacyjnego przemysłu oraz zdrowia i jakości życia, a w szczególności zielonej gospodarki
łódzkie	Nowoczesny przemysł włókienniczy i mody (w tym wzornictwo) Zaawansowane materiały budowlane Medycyna, farmacja, kosmetyki Energetyka (w tym odnawialne źródła energii) Innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze Informatyka i telekomunikacja	Wspieranie ekoinnowacji i zwiększanie świadomości w tym zakresie jako działanie zapisane w RSI Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki nowoczesnego przemysłu włókienniczego i mody oraz energetyki, a w szczególności innowacyjnego rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego
małopolskie	Nauki o życiu Energia zrównoważona Technologie informacyjne i komunikacyjne Chemia Produkcja metali i wyrobów metalowych oraz wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych Elektrotechnika i przemysł maszynowy Przemysły kreatywne i czasu wolnego	Wspieranie działań z zakresu ekoinnowacyjności postulowane w zapisach RSI Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki nauk o życiu, energii zrównoważonej, technologii informacyjnych i komunikacyjnych, chemii, produkcji metali i wyrobów metalowych oraz wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych oraz elektrotechniki i przemysłu maszynowego
mazowieckie	Bezpieczna żywność Inteligentne systemy zarządzania Nowoczesne usługi dla biznesu Wysoka jakość życia	Brak odniesienia do potencjału wdrażania ekoinnowacji w treści RSI Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki bezpiecznej żywności oraz inteligentnych systemów zarządzania
opolskie	Technologie chemiczne (zrównoważone) Zrównoważone technologie budownictwa i drewna Technologie przemysłu maszynowego i metalowego Technologie przemysłu energetycznego (w tym OZE, poprawa efektywności energetycznej) Technologie rolno-spożywcze	Nawiązanie do rozwoju ekoinnowacji w ramach zasad realizacji RSI Specjalizacje o znaczącym potencjale rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym, ale brak nawiązania do tego zagadnienia w ich charakterystyce Procesy i produkty ochrony zdrowia i środowiska jako potencjalna inteligentna specjalizacja
podkarpackie	Lotnictwo i kosmonautyka Jakość życia Informacja i telekomunikacja	Ekoinnowacje wpisane do RSI jako podstawa inteligentnego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i regionu Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki lotnictwa i kosmonautyki, a przede wszystkim jakości życia

podlaskie	Przemysł rolno-spożywczy Przemysł metalowo-maszynowy, szkodniczy Sektor medyczny i nauki o życiu Ekoinnowacje i nauki o środowisku oraz sektory powiązane łańcuchem wartości z wymienionymi specjalizacjami wiodącymi	Ekologia, nauki o środowisku i sektory powiązane z nimi łańcuchem wartości jako rdzeń inteligentnych specjalizacji Ekoinnowacje i nauki o środowisku jako wyodrębniona specjalizacja wiodąca Specjalizacja ta ma stanowić podstawowe źródło wartości dodanej oraz zatrudnienia w gospodarce regionu
pomorskie	Technologie offshore i portowo-logistyczne Technologie interaktywne w środowisku nasyconym informacyjnie Technologie ekoefektywne w produkcji, przesyłach, dystrybucji i zużyciu energii i paliw oraz w budownictwie Technologie medyczne w zakresie chorób cywilizacyjnych i okresu starzenia	Ekoinnowacje jako element przedsiębiorczości innowacyjnej w zapisach RSI Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki Technologii offshore i portowo-logistycznych, a także technologii ekoefektywnych w produkcji, przesyłach, dystrybucji i zużyciu energii i paliw oraz w budownictwie
śląskie	Energetyka Medycyna Technologie informacyjno-komunikacyjne	Nawiązanie do nowoczesnych rozwiązań w zakresie ochrony środowiska i technologii dla ochrony środowiska w treści RSI Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki energetyki
świętokrzyskie	Przemysł metalowo-odlewniczy Nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze Zasobooszczędne budownictwo Turystyka zdrowotna i prozdrowotna Technologie informacyjno-komunikacyjne Branża targowo-kongresowa Zrównoważony rozwój energetyczny	Podkreślenie w RSI znaczenia żywności ekologicznej, ekologii i technologii środowiskowych Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki nowoczesnego rolnictwa i przetwórstwa spożywczego, zasobooszczędnego budownictwa oraz zrównoważonego rozwoju energetycznego
warmińsko-mazurskie	Żywność wysokiej jakości Meblarstwo i przemysł drzewny Ekonomia wody	Podkreślenie w RSI znaczenia zrównoważonego rozwoju, w tym gospodarki opartej na innowacjach i przyjaznej środowisku Specjalizacje o znaczącym potencjale rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym, ale brak nawiązania do tego zagadnienia w ich charakterystyce
wielkopolskie	Biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów Wnętrza przyszłości Przemysł jutra Wyspecjalizowane procesy logistyczne Rozwój oparty na ICT Nowoczesne technologie medyczne	Nawiązanie do potencjału wdrażania ekoinnowacji w treści RSI w odniesieniu do Przemysłu jutra Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki biosurowców i żywności dla świadomych konsumentów oraz przemysłu jutra
zachodnio-pomorskie	Biogospodarka Działalność morska i logistyka Przemysł metalowo-maszynowy Usługi przyszłości Turystyka i zdrowie	Brak bezpośredniego odniesienia do potencjału wdrażania ekoinnowacji w treści RSI Nawiązanie do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach charakterystyki biogospodarki

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy przedmiotowych dokumentów w poszczególnych województwach w Polsce (regionalnych strategii innowacji lub dokumentów równoważnych, planów wykonawczych i modeli wdrożeniowych RSI, uszczegółowienia inteligentnych specjalizacji itp.).

Przeprowadzona analiza wykazała, że w regionalnych strategiach innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji w Polsce w bardzo różnym zakresie uwzględniono zagadnienia dotyczące działalności ekoinnowacyjnej. Pomimo że celem strategii *Europa 2020* jest inteligentny i zrównoważony rozwój, a ekoinnowacje stanowią bardzo znaczący wkład w tym obszarze, w niektórych województwach brak odniesienia do potencjału wdrażania ekoinnowacji w treści RSI, a także w charakterystyce inteligentnych specjalizacji (podejście reaktywne). W opisie inteligentnych specjalizacji w większości województw można jednak zidentyfikować nawiązania do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym, nawet jeśli nie nazwano ich ekoinnowacjami. Niemniej, zidentyfikowano województwa, w których podkreślono znaczenie ekoinnowacji i pojęcie to znalazło bezpośrednie odzwierciedlenie w treści RSI i charakterystyce inteligentnych specjalizacji (podejście proaktywne).

Przykładowo, w województwie podkarpackim zdefiniowano wizję regionu zakładającą ekologicznie i społecznie zrównoważoną, innowacyjną i konkurencyjną gospodarkę – lidera w kreowaniu ekoinnowacji. Celem wyłonionej specjalizacji „jakość życia” jest budowanie ekoinnowacyjnego regionu, a także wsparcie działań tych wszystkich sektorów, które charakteryzuje w pełni zdefiniowana ekoinnowacyjność, kreująca zielony wzrost, zgodnie z ideą biogospodarki, które stanowią paradygmat, założenia spajające i model rozwoju oraz wspierane trendy. Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2015–2020+ identyfikuje rdzeń specjalizacji, jakim są innowacje w obszarach, w których województwo posiada ponadprzeciętny potencjał. Należące do niego ekoinnowacje, nauki o środowisku i sektory powiązane z nimi łańcuchem wartości (wskazane głównie ze względu na endogeniczne uwarunkowania regionu) mają być podstawą budowania przewagi konkurencyjnej regionu. W województwie lubuskim przewidziano rozwiązania o charakterze ekoinnowacyjnym w ramach „innowacyjnego przemysłu” oraz „zdrowia i jakości życia”. W szczególności położono nacisk na rozwiązania ekoinnowacyjne w ramach specjalizacji „zielona gospodarka”, która obejmuje m.in. technologie środowiskowe, biogospodarkę i wysoko zaawansowane usługi środowiskowe. W województwie małopolskim RSI postuluje wspieranie działań z zakresu ekoinnowacyjności, ochrony wód i powietrza, adaptacji do zmian klimatu oraz zastosowanie ekologicznych kryteriów wyboru przedsięwzięć finansowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014–2020. W uszczegółowieniu obszarów wskazanych w RSI w większości inteligentnych specjalizacji wspomniane województwa nawiązano do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym.

Należy dodać, że przeprowadzona rozszerzona analiza (uwzględniająca m.in. możliwość koncentrowania środków publicznych na rzecz opracowywania i wdrażania ekoinnowacji, stymulowania środków prywatnych na inwestycje w obszarze ekoinnowacji,

kompetencje i umiejętności w regionach w zakresie ekoinnowacji) wykazała, że implementacja regionalnych inteligentnych specjalizacji w Polsce w odniesieniu do działalności ekoinnowacyjnej może skutkować zmianami strukturalnymi obejmującymi transformację, modernizację i dywersyfikację. Nie należy jednak spodziewać się w tym obszarze radykalnej transformacji rozwoju regionów [Ryszko 2016].

Podsumowanie

Regionalne inteligentne specjalizacje skupiają się na priorytetowych dziedzinach działalności, optymalnym wykorzystaniu endogenicznego potencjału regionów i koncentracji zasobów wiedzy dopasowanych do ustalonych kierunków przyszłego rozwoju gospodarczego i budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o unikalne umiejętności i kompetencje. Ich wdrożenie ma przyczynić się do poprawy konkurencyjności regionów Unii Europejskiej, w szczególności osiągnięcia celów wskazanych w strategii *Europa 2020*, przy jednoczesnym skuteczniejszym wykorzystaniu funduszy publicznych i stymulowaniu inwestycji prywatnych.

Ponieważ oczekiwane zmiany strukturalne wynikające z implementacji inteligentnych specjalizacji mają być zgodne z celami inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, jednym z najlepszych rozwiązań w tym obszarze wydaje się opracowywanie i wdrażanie ekoinnowacji. Włączanie zagadnień dotyczących działalności ekoinnowacyjnej powinno stanowić zatem integralną część każdego etapu formułowania regionalnych strategii innowacji oraz wyboru inteligentnych specjalizacji. Okazuje się jednak, że w regionalnych strategiach innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji w Polsce w bardzo różnym zakresie dostrzeżono i uwzględniono potencjał wprowadzania ekoinnowacji. W niektórych województwach brak jakiegokolwiek odniesienia do tego zagadnienia w treści RSI czy charakterystyce inteligentnych specjalizacji. W większości województw znalazły się nawiązania do rozwiązań o charakterze ekoinnowacyjnym, chociaż najczęściej nie są one dosłownie nazywane ekoinnowacjami. Zidentyfikowano również województwa, które przyjęły wizję budowania ekoinnowacyjnego regionu i cel osiągnięcia pozycji lidera w kreowaniu ekoinnowacji (województwo podkarpackie) czy też ustanowiły ekoinnowacje i nauki o środowisku wyodrębnioną specjalizacją wiodącą, która ma być głównym źródłem wartości dodanej oraz podstawą budowania przewagi konkurencyjnej regionu (województwo podlaskie).

Należy pamiętać, że są to założenia, których realizacja będzie wymagała zaangażowania i współpracy wielu podmiotów sfery publicznej i prywatnej, zarówno biznesu, nauki, administracji, jak i organizacji pozarządowych. Z jednej strony dla skuteczności

takich działań niezbędne będzie wprowadzanie instrumentów wspierających podaż i popyt na rozwiązania ekoinnowacyjne. Na poziomie województw niebagatelną rolę będzie odgrywało odpowiednie ukierunkowanie finansowania środków unijnych na realizację polityki spójności w odniesieniu do celu tematycznego dotyczącego badań i rozwoju w ramach regionalnych programów operacyjnych. Z drugiej strony kluczowe będzie praktyczne wdrażanie innowacyjnych i ekoinnowacyjnych inicjatyw przedsiębiorstw [Szał 2015], gdyż od aktywności tych podmiotów w największym stopniu będzie zależeć powodzenie implementacji inteligentnych specjalizacji. Z uwagi na specyfikę procesów innowacyjnych i ekoinnowacyjnych, jedną z kluczowych umiejętności w tym zakresie będzie konfigurowanie posiadanych przez przedsiębiorstwa kompetencji z zasobami zewnętrznymi, przy uwzględnieniu tworzenia różnorodnych sieci współpracy i więzi międzyorganizacyjnych.

Bibliografia

Baran J., Janik A., Ryszko A. i in. (2015), *Making Eco-innovation Measurable – Are We Moving Towards Diversity Or Uniformity of Tools and Indicators?*, 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2015, SGEM2015 Conference Proceedings, Book 2, vol. 2, Albena, Bulgaria.

Brzóska J. (2014), *Rozwój inteligentnych specjalizacji a wdrażanie regionalnej strategii innowacji (na przykładzie województwa śląskiego)*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 70.

David P., Foray D., Hall B. (2009), *Smart Specialisation. The Concept, Knowledge Economists*, Policy Brief n 9.

Doranova A., Griniece E., Miedzinski M. i in. (2012), *Connecting Smart and Sustainable Growth Through Smart Specialisation. A Practical Guide for ERDF Managing Authorities*, European Commission, Luxembourg.

Ejdys J., Lulewicz-Sas A. (2013), *Inteligentna specjalizacja – nowy kierunek polityki regionalnej Unii Europejskiej*, „Samorząd Terytorialny”, nr 5.

EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (2010), Komunikat Komisji, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela.

Foray D. (2009), *Smart Specialisation and the New Industrial Policy Agenda*, Policy Brief n 8, European Commission.

Foray D. (2014), *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*, Routledge, Abingdon.

Foray D., Goddard J., Goenaga Beldarrain X. i in. (2012), *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)*, European Commission, Luxembourg.

Innowacja na rzecz zrównoważonej przyszłości – Plan działania w zakresie ekoinnowacji (Eco-AP) (2011), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, KOM (2011) 899 wersja ostateczna, Bruksela.

Kardas M. (2011), *Inteligentna specjalizacja – (nowa) koncepcja polityki innowacyjnej*, Optimum, „Studia Ekonomiczne”, nr 2 (50).

Knop L., Olko S. (2016), *Metal Manufacturing as the Smart Specialisation of the Regions of Visegrad Group (V4) Countries*, METAL 2016: 25th International Conference on Metallurgy and Materials, Conference Proceedings, Tanger, Ostrava.

Nazarko Ł. (2014), *Inteligentne specjalizacje polskich regionów – przyczynek do ewaluacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 8, cz. I.

O'Brien M., Miedzinski M. (eds.) (2012), *Closing The Eco-Innovation Gap: An economic opportunity for business*, Eco-Innovation Observatory. Funded by the European Commission, DG Environment, Brussels.

Polityka regionalna jako czynnik przyczyniający się do inteligentnego rozwoju w ramach strategii Europa 2020 (2010), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, KOM (2010) 553 wersja ostateczna, Bruksela.

Projekt przewodni strategii Europa 2020 – Unia innowacji (2010), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, KOM (2010) 546 wersja ostateczna, Bruksela.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. (2013), Dz.U. UE L 347.

Ryszko A. (2016), *The Role of Regional Smart Specialisations in Fostering Eco-Innovation-Driven Development in Poland*, 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2016, SGEM2016 Conference Proceedings, Albena, Bulgaria.

Szmal A. (2015), *The Role of Innovative Initiatives in Innovative Activities in the Enterprise*, 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2015, SGEM2015 Conference proceedings. Book 2, vol. 3, Albena, Bulgaria 2015.

Ewelina J. Tomaszewska | e.tomaszewska@pb.edu.pl

Politechnika Białostocka

Inteligentne systemy transportowe w miastach – – analiza studiów przypadku¹

Intelligent Transport Systems in Cities – Analyses of Case Studies

Abstract: Today 54 per cent of the world's population lives in urban areas, a proportion that is expected to increase to 66 per cent by 2050. One of the most important elements of smart cities is Intelligent Transport System (ITS), which play a vital role in urban environments. ITS technologies help increase mobility, reduce congestion, improve road safety and cut greenhouse gas emissions. Cities in Poland are planning and implementing new intelligent transport solutions and some already have posted impressive benefits. The aim of this paper is to compare the degree of implementation and present the specifics of polish ITS and put a lot of emphasis on solutions in public transport. The article presents a case study of intelligent transport systems in provincial cities in Poland and the benefits of their implementation.

Keywords: intelligent transport systems, ITS, smart city, city logistics

Wprowadzenie

Współcześnie miasta muszą sobie radzić z efektami rozwijających się trendów globalizacyjnych, procesami integracji i urbanizacji. Dynamicznie postępująca urbanizacja niesie ze sobą nasilenie wielu niekorzystnych zjawisk, takich jak: zanieczyszczenie, hałas, zatłoczenie, które ostatecznie przekładają się na pogorszenie jakości życia mieszkańców miast. Dziś obszary miejskie zamieszkuje 54% ludności. Według prognoz ONZ, zakła-

¹ Artykuł finansowany ze środków służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich w Politechnice Białostockiej, nr MB/WZ/5/2016.

dających dalszy wzrost liczby ludności miejskiej na świecie, w 2050 r. liczba ta wzrośnie do 66%. W Europie aktualnie w miastach żyje ok. 73% ludności, przy czym zgodnie z prognozą w 2050 r. będzie to już 80% [World Urbanization Prospects 2014]. Współczesne ośrodki miejskie stają w obliczu konieczności zapewnienia sprawnych świadczeń usług publicznych, aby eliminować brak komfortu wynikający z nadmiernego rozrostu miasta.

Wyzwaniem w zakresie rozwoju miast i procesów urbanizacji w perspektywie roku 2020 jest w szczególności infrastruktura transportowa. Władze samorządowe są zobowiązane do stworzenia środowiska sprzyjającego inicjowaniu, rozwijaniu oraz wdrażaniu rozwiązań usprawniających funkcjonowanie danego ośrodka poprzez zarówno ograniczenie kongestii oraz poprawę mobilności wszystkich uczestników ruchu [Cichosz, Nowicka i in. 2014, ss. 45–48]. Odpowiedzią na te wyzwania są inteligentne systemy transportowe (ang. *Intelligent Transport System*, ITS), będące obecnie w fazie szybkiego rozwoju technologicznego.

Celem artykułu jest porównanie stopnia implementacji oraz ukazanie specyfiki polskich ITS ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań w obszarze transportu publicznego zapewniających wzrost atrakcyjności danego ośrodka miejskiego. W artykule jako studium przypadku zaprezentowano inteligentne systemy transportowe w miastach wojewódzkich w Polsce oraz wskazano korzyści płynące z ich implementacji, wpływające na jakość życia mieszkańców.

Rozwój gospodarczy sprzyja zwiększeniu mobilności mieszkańców miast i w połączeniu z rosnącym wskaźnikiem motoryzacji powoduje wzrost kosztów transportu w wymiarze ekonomicznym i środowiskowym. Zrównoważony transport miejski ma na celu ograniczenie popytu na korzystanie z samochodu, poprzez ułatwienia w korzystaniu z transportu zbiorowego. Podstawowym wskaźnikiem służącym do opisu kondycji transportu publicznego może być liczba pasażerów [Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski 2015]. Rekordową liczbę pasażerów przekraczającą 3,9 mld odnotowano w 2010 r. Natomiast w 2014 r. komunikacją miejską przewieziono o 2,5% więcej osób w porównaniu z rokiem poprzednim, odwracając tym samym obserwowany od kilku lat spadek zainteresowania podróżowaniem transportem zbiorowym [Komunikacja miejska w 2014 r. 2015]. Mimo iż wahania wyników nie są mocno zróżnicowane, można zauważyć, że wyraźnie kontrastują z wysokimi środkami przeznaczanymi rokrocznie na inwestycje transportowe (ostatecznie nie gwarantujące systematycznego wzrostu pasażerów w skali kraju) [Biała księga mobilności 2015, s. 14]. Liczba przewozów pasażerskich w przeliczeniu na 1 mieszkańca obszarów miejskich w latach 2004–2014 została zaprezentowana w tabeli 1.

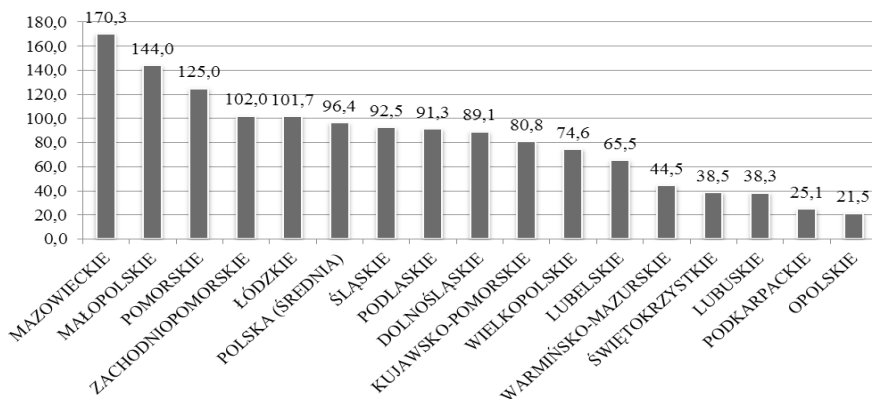
Tabela 1. Liczba przewozów pasażerskich w przeliczeniu na 1 mieszkańca obszarów miejskich

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liczba przewozów pasażerskich w przeliczeniu na 1 mieszkańca obszarów miejskich	176,5	170,1	170,7	147,4	174,5	162,2	167,6	167,1	165,6	155,5	159,7

Źródło: System Monitorowania Rozwoju (2014), [online] <http://strateg.stat.gov.pl/Home/Strateg>.

Analizowany wskaźnik w latach 2010–2013 charakteryzowała tendencja spadkowa. Należy podkreślić, że odnotowana w 2014 r. większa liczba przewozów pasażerskich może być oceniana pozytywnie wówczas, jeżeli wiąże się z korzystną ceną i odpowiednią jakością świadczonych usług [Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski 2015].

W celu bezpośredniego porównania liczby pasażerów w poszczególnych województwach należy odnieść liczbę przewiezionych osób do liczby mieszkańców (wykres 1).

Wykres 1. Liczba pasażerów komunikacji miejskiej na 1 mieszkańca województwa w 2014 r.

Źródło: Biała księga mobilności 2015, Pion wydawnictw i konferencji Zespołu Doradców Gospodarczych TOR [online], <http://transport-publiczny.pl/BKM/BialaKsiegaMobilnosc2015.pdf>, s. 14.

W 2014 r. najwięcej pasażerów na 1 mieszkańca województwa zaobserwowano w województwie mazowieckim (170,3). Na drugim miejscu uplasowało się województwo małopolskie, na trzecim – pomorskie. Najmniejsze zainteresowanie komunikacją miejską odnotowano zaś w województwie podkarpackim (25) oraz opolskim (21) [Biała księga mobilności 2015, s. 14].

Specyfika i korzyści ITS

Wdrażanie inteligentnych systemów transportowych jest przejawem realizacji koncepcji *smart city*. Celem ITS jest przede wszystkim zwiększanie bezpieczeństwa uczestników ruchu oraz efektywności systemu transportowego, a także ochrony zasobów środowiska naturalnego. ITS obejmujące nowoczesne rozwiązania technologiczne i organizacyjne w transporcie, pozwalają między innymi na sterowanie ruchem, tworzenie specjalnych stref ograniczonego ruchu, priorytetowanie transportu zbiorowego oraz niską emisję dwutlenku węgla poprzez zmniejszenie liczby prywatnych samochodów w centrach miast. Należą niewątpliwie do najbardziej efektywnych instrumentów podnoszenia sprawności i jakości systemu transportowego w mieście [Strategia rozwoju transportu do 2020 roku, 2013]. Ich podstawowym zadaniem jest umożliwienie wydajnego, wygodnego i niskoemisyjnego ruchu na poziomie wewnątrz- i międzymiastowym.

Podstawą ITS jest sprawny przepływ informacji wewnątrz systemu. Sposób działania ITS polega na procesach zbierania, analizowania i przetwarzania informacji w celu zinterpretowania sytuacji na badanym odcinku drogi i podjęcia decyzji (lub propozycji) dotyczącej zastosowania możliwych rozwiązań. Decyzje optymalizujące procesy transportowe podejmowane są w kontekście analizy bieżącej sytuacji otoczenia [Sokołowicz, Przygodzki 2016, s. 108]. Dane o natężeniu i charakterze ruchu drogowego są przekazywane w czasie rzeczywistym do centrali systemu za pomocą m.in. wyposażonych w modem detektorów, wideodetektorów czy kamer. Informacje zbierane i przetwarzane w centrali ITS są następnie przekazywane finalnym odbiorcom (użytkownikom infrastruktury miejskiej, władzom lokalnym, służbom kontroli ruchu drogowego, policji) za pomocą takich środków jak Internet, telefon komórkowy, zmienne tablice świetlne (VMS), systemy łączności radiowej (np. RDS), sygnalizacja świetlna [Buchwald 2012].

ITS cechują się integracją technologii, wykorzystywanych narzędzi i oprogramowania zapewniających sprawny przepływ informacji. Ponadto charakteryzują się „inteligencją” rozumianą jako zdolność systemu do podejmowania samodzielnych decyzji w zmiennych sytuacjach. ITS wyróżnia także elastyczność i duża zdolność adaptacji, a przy tym wysoka efektywność rozumiana jako powszechność korzyści [Pałys, Pałys 2008, ss. 224–225]. Różnego rodzaju urządzenia pozyskują i prezentują zebrane dane oraz dokonują analiz na podstawie kryteriów i warunków logicznych, określonych przez osobę decyzyjną w zakresie zarządzania ruchem, a ostatecznie podejmują odpowiednie działania. Programy decyzyjne mogą się zatem uczyć, jeśli człowiek zaprogramuje im taką funkcję. Skuteczność tej nauki jak dotąd nadal zależy od ludzi zaangażowanych w działanie systemu [Hadas 2015, s. 8].

Implementacja rozwiązań z zakresu ITS przynosi szereg korzyści dla wszystkich użytkowników dróg: pieszych, rowerzystów, transportu zbiorowego, kierowców, dla władz miasta oraz środowiska. Wśród korzyści ITS należy wymienić [Sokołowicz, Przygodzki 2016, ss. 108–109; Koźlak 2008, Buchwald 2012]:

- 1) zmniejszenie kongestii w miastach – maksymalne wykorzystanie przepustowości dróg, dostęp do węzłów sieci uzyskany poprzez monitorowanie i prognozowanie ruchu, zastosowanie inteligentnej sygnalizacji świetlnej, możliwość priorytetyzacji środków transportu zbiorowego, skrócenie czasu przejazdu, zmniejszenie zmienności czasu trwania podróży transportem zbiorowym (tym samym zwiększenie poczucia niezawodności transportu zbiorowego);
- 2) ułatwienie dostępu do informacji o transporcie w mieście o:
 - informacje o usługach transportowych, rozkładach jazdy i cenach (przez Internet lub telefon komórkowy);
 - informacje o wolnych miejscach parkingowych (inteligentne systemy zarządzania parkingami, zmienne tablice świetlne);
 - informacje o stopniu zatłoczenia określonych odcinków sieci i alternatywnych objazdach;
 - informacje przed i po rozpoczęciu podróży;
 - wzrost bezpieczeństwa ruchu drogowego;
 - efekt synergii w dziedzinie wykorzystania infrastruktury transportowej i informacji;
 - obniżenie kosztów operacyjnych i użytkowania infrastruktury;
 - poprawę bezpieczeństwa ruchu drogowego i publicznych przestrzeni transportowych (zmniejszenie liczby wypadków);
 - poprawę skuteczności służb ratowniczych;
 - wpływ na środowisko naturalne;
 - zmiany zachowań komunikacyjnych;
 - zwiększenie efektywności wykorzystania przestrzeni miejskiej.

Z badań prowadzonych w aglomeracjach od lat wykorzystujących ITS (amerykańskich, kanadyjskich, japońskich i europejskich) wynika, że ich zastosowanie powoduje zmniejszenie nakładów na infrastrukturę drogową o 30%–35% przy uzyskaniu tych samych efektów w zakresie sprawności systemu oraz zwiększa sprawność sieci mierzonej przepustowością dróg nawet o 20% [Oskarbski, Jamroz 2006]. Doświadczenia miast europejskich wskazują także, że ITS mogą być z powodzeniem implementowane do zarządzania systemami transportowymi wszystkimi typami miast – zarówno aglomeracji poprzez miasta średnie i małe [Buchwald 2012].

ITS w miastach wojewódzkich w Polsce – analiza studiów przypadku

Dynamiczny rozwój systemów sterowania i zarządzania ruchem w Polsce wiąże się z możliwością dofinansowania projektów ze środków unijnych. Impulsem do wdrażania ITS stała się nowelizacja ustawy o drogach publicznych, wprowadzająca do polskiego prawa dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/40/UE w sprawie ram wdrażania Inteligentnych Systemów Transportowych w obszarze transportu drogowego oraz interfejsów z innymi rodzajami transportu.

Projekty z zakresu ITS w miastach wojewódzkich w Polsce są aktualnie na różnych etapach implementacji, a przy tym nieco różnią się zakresem wdrożonych (wdrażanych) komponentów (tabela 2). Niewątpliwie wprowadzone rozwiązania wspierają rozwój polskich miast i wpływają pozytywnie na lokalną jakość życia.

Tabela 2. Wybrane podsystemy miejskiego systemu transportowego/ITS wdrożone w miastach wojewódzkich w Polsce

Miasto	Podsystem sterowania sygnalizacją świetlną	Pętle indukcyjne	Podsystem informacji dla kierowców wykorzystujący znaki zmiennej treści	Podsystemy monitoringu wizyjnego	Podsystem rejestracji przejazdów na czerwonym świetle	Podsystem pomiaru prędkości odcinkowej	Podsystem pomiaru prędkości chwilowej	Rozpoznawanie tablic rejestracyjnych	Podsystemy dynamicznego ważenia pojazdów	Podsystem informacji parkingowej	Podsystem informacji meteo	Podsystem wczesnego wykrywania zdarzeń drogowych
Białystok							*		*			
Bydgoszcz												
Gdańsk									*			
Gorzów Wlk.**	*											
Katowice**			*						*			
Kielce**												
Kraków												*
Lublin												
Łódź												
Olsztyn												
Opole												
Poznań												
Rzeszów												
Szczecin	*								*			
Toruń**												

Warszawa												
Wrocław												
Zielona Góra**												

*rozwiązanie wdrożone w niewielkim zakresie

**miasta obecnie projektujące inteligentny system transportowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wtórnych i informacji z urzędów miejskich.

ITS wdrożone w kilku największych polskich miastach (tj. Kraków, Warszawa, Poznań, Wrocław) są podobne do systemów europejskich aglomeracji działających m.in. w Atenach, Belinie, Kopenhadze, Wiedniu, Rzymie, Pradze czy Genewie. Podstawowym zadaniem każdego ITS jest optymalizacja ruchu miejskiego oraz usprawnienie transportu poprzez zwiększenie płynności ruchu. Obecnie świadomość korzyści, jakie przynoszą rozwiązania ITS w miastach, jest coraz większa. Zainteresowanie samorządów wynika także z korzystnego wpływu ITS na środowisko poprzez zmniejszenie emisji spalin w centrum miasta. Zakres wdrażanych komponentów w analizowanych miastach wojewódzkich jest jednak różny. Większość miast zdecydowało się na wdrożenie podsystemu monitoringu wizyjnego oraz działania związane z upłynnieniem ruchu. Niektóre wdrożyły także podsystem informacji parkingowej oraz meteorologicznej. Wśród miast, które posiadają obecnie ITS o największym zakresie należy wymienić: Wrocław, Gdańsk (system TRISTAR), Poznań, Warszawa, Rzeszów, Olsztyn. Z kolei miasta tj. Gorzów Wielkopolski, Katowice, Kielce, Toruń, Zielona Góra są obecnie na etapie planowania (lub projektowania) inteligentnego systemu transportowego, stąd zakres wdrożonych tu rozwiązań jest niewielki.

Miasto Poznań od lat rozwija filozofię dynamicznego, obszarowego sterowania ruchem. W ramach poznańskiego ITS m.in. opracowano i wdrożono model ruchu w sieci komunikacyjnej dla obszaru całego miasta (umożliwiający krótkookresową predykcję stanów ruchu w sieci), wdrożono otwartą platformę informatyczną, rozbudowano system priorytetów dla tramwajów i autobusów w celu przyspieszenia transportu publicznego. Podobnie jak w innych miastach, zrealizowano system tablic i znaków zmiennej treści dostarczających kierującym pojazdami istotnych informacji oraz wdrożono system informacji dla podróżnych (w tym tablice przystankowe, informacji parkingowej i portalu internetowego). Istotnym celem poznańskiego systemu jest umożliwienie dynamicznego oraz taktycznego zarządzania ruchem z uwzględnieniem aktualnej sytuacji w mieście, w tym zarządzania kryzysowego (obsługa wypadków drogowych, katastrof, obsługa imprez masowych, przeprowadzanych robót drogowych itp.). Poznański ITS posiada zainstalowane elementy systemu bezpieczeństwa drogowego, tj. wagi preselekcyjnego ważenia pojazdów w ruchu, rozbudowany system monitoringu wizyjnego, monitorowania przejazdów na czerwonym świetle, kamery automatycznej detekcji zda-

rzeń w tunelach, na wiaduktach oraz w strategicznych punktach sieci drogowej. Wprowadzono również nowoczesne rozwiązania informatyczne wspierające zarządzanie parkingami [ITS w praktyce...; System ITS Poznań].

„Inteligencja” wrocławskiego systemu polega z kolei na jednoczesnej, wielopoziomowej i dwukierunkowej pracy automatów systemu, które pozyskują i prezentują zebrane dane z czujników ruchu oraz na podstawie analizy danych i warunków logicznych podejmują określone działania. ITS Wrocław to platforma informatyczna, która zapewnia możliwość równoczesnego sterowania ruchem na różnych płaszczyznach: priorytetowania transportu publicznego, upłynniania ruchu kołowego, usprawniania otwarcia przejść dla pieszych, jak również dynamicznego zarządzania sytuacją kryzysową w ruchu miejskim czy planowanymi zmianami w związku z organizacją imprez masowych i świąt. Implementacja kompleksowego ITS osiągnęła zakładane cele. Dziś Wrocław to miasto wykorzystujące nowoczesne standardy zaawansowanych technologii, dysponujące wielopoziomowym narzędziem [Biuletyn 2015, ss. 10, 35]

W Katowicach zaś uruchomiono pierwszy w Polsce (podobne systemy funkcjonują m.in. w Chicago, Rio de Janeiro, Madrycie) inteligentny system monitoringu, który sam wykrywa i alarmuje dyspozytorów w zakresie kilkunastu określonych zdarzeń (np. kolizja pojazdów, leżący człowiek) [Modelewska 2016].

Rozbudowany ITS może dodatkowo zawierać podsystem kontroli wjazdu do stref ograniczonego ruchu służący egzekwowaniu przepisów związanych z tworzeniem stref ograniczonego dostępu. Takie strefy istnieją m.in. w Warszawie i Poznaniu.

ITS obejmują także rozwiązania dotyczące sterowania ruchem komunikacji miejskiej. Najczęściej wiążą się z systemem priorytetowania pojazdów komunikacji miejskiej oraz systemem dynamicznej informacji pasażerskiej (tabela 2). Należy podkreślić, że rozwiązania miejskiego ITS kształtowane są zgodnie z lokalnymi potrzebami.

Tabela 3. Wdrożone rozwiązania w obszarze transportu publicznego w miastach wojewódzkich w Polsce

Miasto	System priorytetowania pojazdów komunikacji zbiorowej	Buspasy	Parkingi P&R**	Parkingi B&R***	Miejskie wypożyczalnie rowerów	E-bilet	Zintegrowany bilet na dojazdy z miejscowości położonych wokół miasta (koordynacja taryfowa)	System dynamicznej informacji pasażerskiej na przystankach i w pojazdach	Platforma internetowa	Monitoring potoków pasażerskich	Kiosk informacyjny z funkcją biletomatu/biletomat w pojazdach
Białystok											
Bydgoszcz										*	
Gdańsk											

Gorzów Wlk.								*			
Katowice		*									
Kielce	*										
Kraków											
Lublin											
Łódź											
Olsztyn											
Opole		*						*			
Poznań											
Rzeszów											
Szczecin	*										
Toruń											
Warszawa											
Wrocław											
Zielona Góra											

* rozwiązanie wdrożone w niewielkim zakresie

** Parking *Park & Ride* – parking przeznaczony dla parkowania samochodów przy przystankach, stacjach i węzłach przesiadkowych w celu przesiadki i kontynuacji jazdy transportem zbiorowym.

*** Parking *Bike & Ride* – parking przeznaczony dla parkowania rowerów przy przystankach, stacjach i węzłach przesiadkowych w celu przesiadki i kontynuacji jazdy transportem zbiorowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wtórnych i informacji z urzędów miejskich.

Zdecydowana większość analizowanych miast wdrożyła już system sterowania ruchem, system priorytetowania komunikacji zbiorowej oraz wydzieliła pasy ruchu dla pojazdów komunikacji miejskiej (buspasy). Samorządy stawiają także na upłynnienie ruchu autobusów i tramwajów, w tym skrócenie czasu przejazdu przez miasto. Na przykład w Bydgoszczy podsystem zarządzania transportem publicznym umożliwia realizację bezwzględniego priorytetu dla tramwajów. Niemal wszystkie samorządy stawiają na usprawnienie informacji o sytuacji drogowej (poprzez system dynamicznej informacji pasażerskiej, platformę internetową).

Jednym z kluczowych elementów mających zachęcić mieszkańców dużych miast do korzystania z transportu publicznego jest budowa parkingów *Park & Ride* (P&R), na których kierowcy mogą zostawić samochód i przesiąść się do komunikacji publicznej. Tego typu rozwiązanie jest popularne w Europie i funkcjonuje już w kilku polskich miastach tj. Gdańsk, Kielce, Kraków, Łódź, Szczecin, Warszawa, Wrocław. W europejskich aglomeracjach parkingi typu P&R oraz B&R cieszące się od lat dużym zainteresowaniem, stanowią formę integracji transportu zbiorowego. Należy podkreślić, że miasta wojewódzkie w Polsce, zgodnie z opracowanymi dokumentami strategicznymi, planują budowę parkingów P&R oraz B&R w kolejnych latach.

Ocena ITS oraz spełnienie oczekiwań w stosunku do systemu zależy niewątpliwie od jego postrzegania i posiadanej o nim wiedzy. Na przykład funkcjonalność strukturalnego systemu informatycznego jest często niewidoczna dla odbiorcy – przeciętnego mieszkańca użytkującego go na co dzień. Mieszkańcy oceniają system zazwyczaj na podstawie tego, co widzą w terenie, co słyszą, czytają w lokalnych mediach. Bardzo często jest to sprowadzone do pojedynczych elementów, które ich zdaniem nie działają właściwie (np. wyświetlany niewłaściwy czas przyjazdu tramwaju na tablicy DIP, wiążący się z pomyłką motorniczego). W sytuacji tzw. normalnej, kiedy system upłynnia ruch, dynamicznie wspomaga sytuacje kryzysowe, żaden z mieszkańców tego nie zauważa, ponieważ nie doszło do zatoru. Ocena wdrożonych rozwiązań z zakresu ITS wiąże się także z osobistą preferencją korzystania z danego środka transportu. Mieszkańcy korzystający głównie z transportu indywidualnego mogą odczuwać niezadowolenie wynikające z utraty dotychczasowej koordynacji przejazdu na rzecz priorytetowania transportu publicznego. Z drugiej strony uprzywilejowanie pojazdów transportu publicznego przynosi wymierne korzyści. Przede wszystkim jest nieporównywalnie tańsze niż próby rozbudowy układu drogowego i parkingowego służącego obsłudze ruchu indywidualnego. Biorąc pod uwagę koszty zewnętrzne, związane z pogarszaniem warunków życia przez nadmierne wykorzystanie indywidualnych środków transportu, promowanie transportu zbiorowego przez miasta jest słuszne. Warto podkreślić, że skrócenie czasu przejazdu tramwaju w odniesieniu do każdego kursu prowadzi do obniżenia kosztów funkcjonowania całości systemu (dzięki ograniczeniu zapotrzebowania na tabor oraz zmniejszeniu liczby pracowników zaangażowanych do jego obsługi). W związku z powyższym wszystkie podjęte działania związane z implementacją ITS wpisują się w cel poprawy życia i funkcjonowania ludności w mieście [*Biuletyn* 2015, s. 35].

W niektórych miastach efekty wdrożonych ITS okazały się wyższe od planowanych. Na przykład w Bydgoszczy skrócenie czasu przejazdu według zakładanych celów miało wynieść około 8% w przypadku tramwajów i około 6% dla pozostałych pojazdów. Ostatecznie osiągnięto około 13% krótszy czas przejazdu tramwajów, a dla pozostałych pojazdów ponad 23% (w korytarzach z priorytetem tramwajowym) i ponad 35% (poza korytarzami tramwajowymi) [Hałucha 2015]. W Białymstoku natomiast po pierwszym miesiącu działania systemu średnia prędkość autobusów komunikacji miejskiej wzrosła o ok. 10%, globalny czas przejazdu skrócił się o prawie 7%, liczba zatrzymań na światłach zmniejszyła się o ponad 20%. Takie wyniki osiągnięto poprzez wydłużenie oczekiwania na drogach bocznych o niewiele ponad 2% [*Pierwsze efekty...* 2015]. W Krakowie podobnie, w rezultacie o ok. 10% skrócono czas przejazdu komunikacji zbiorowej, a o 7% szybciej jeżdżą samochody osobowe [*Inteligentne systemy przyspieszają...* 2014].

Wnioski

Inteligentny system transportowy niekiedy określa się mianem serca inteligentnego miasta z uwagi na możliwość integracji funkcji systemu z innymi aplikacjami i rozwiązaniami, które współtworzą smart city [*Inteligentny system transportowy (ITS)*]. Wdrożenie ITS oferuje możliwość podnoszenia atrakcyjności miast oraz pozwala na dalsze inwestycje. Ponadto poprawia komfort życia mieszkańców, a także wpływa bezpośrednio na sektor transportu oraz pośrednio na całą gospodarkę. Z pewnością stanowi alternatywne rozwiązanie problemów kongestii w miastach. ITS może okazać się stosunkowo tanim w implementacji środkiem służącym do znacznej poprawy poziomu egzystencji wielu mieszkańców [Chołaj 2014, s. 34].

Korzyści dla mieszkańców związane z ITS to: wzrost atrakcyjności transportu publicznego, skrócenie czasu przejazdu przez miasto, lepszą informację o ruchu w zakresie transportu zbiorowego i indywidualnego, większą dostępność biletów, poprawę bezpieczeństwa uczestników ruchu, zarządzania parkowaniem, a przy tym redukcję negatywnego oddziaływania ruchu na środowisko przez zmniejszenie emisji spalin i hałasu. Efektywniejsze zarządzanie systemem transportowym w mieście skutkuje też zmniejszeniem kosztów ruchu samochodowego związanych z eksploatacją pojazdów.

Wspólnym zadaniem zaprezentowanych ITS jest przede wszystkim udostępnienie bieżących informacji (dla kierowców oraz pasażerów) przydatnych w fazie planowania oraz w trakcie realizacji podróży. Samorządy stawiają także na przyspieszenie przejazdu środkami transportu publicznego poprzez system priorytetowania komunikacji publicznej. Wszystkie analizowane miasta planują wdrażanie, rozwijanie i doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania ruchem miejskim i dążą do zwiększenia popytu na podróżowanie transportem zbiorowym, zwiększenie bezpieczeństwa użytkowników ruchu, a także ochronę środowiska naturalnego. Podstawową kwestią jest wdrożenie modelu ruchu umożliwiającego krótkookresową predykcję stanów ruchu w sieci, umożliwiające inteligentne zarządzanie ruchem miejskim, w tym przeciwdziałanie oraz rozładowywanie zatłoczeń w sieci w ramach istniejącej infrastruktury drogowej. Należy podkreślić, że wdrażane ITS mają w istocie nieograniczone możliwości perspektywicznej rozbudowy o kolejne moduły (opierają się na otwartych protokołach komunikacyjnych oraz sprawdzonych rozwiązaniach technicznych).

Koncepcja inteligentnego miasta spełniającego oczekiwania mieszkańców stanowi niewątpliwie wyzwanie dla samorządów. Nowoczesne miasto musi zaś być inteligentne. Obecnie w Polsce nie ma w pełni inteligentnego miasta, ale wiele samorządów podjęło już działania w tym kierunku wdrażając ITS, stanowiący przyczynek do rozwoju kolejnych obszarów koncepcji *smart city*.

Bibliografia

Chołaj Ł. (2014), *Inteligentne systemy sterujące sygnalizacją jako element zarządzania komunikacją miejską*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 199, ss. 25–35.

Cichosz M., Nowicka K., Pluta-Zaremba A. (2014), *Innowacje w zarządzaniu transportem w miastach* [w:] M. Bryx (red. nauk.), *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, ss. 45–48.

Hadas A. (2015), *Zastosowanie zintegrowanego systemu transportu w aglomeracji miejskiej*, „Przegląd Komunikacyjny”, nr 4 [za:] M.E. Sokołowicz, Z. Przygodzki, *Logistyka miejska i transport zrównoważony* [w:] A. Nowakowska (red.) (2016), *EkoMiasto#Gospodarka. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 95–121.

Oskarbski J., Jamroz K. (2006), *Tristar platformą przyszłej integracji transportu w aglomeracji trójmiejskiej* [w:] D. Rucińska, E. Adamowicz (red.), *Transport a Unia Europejska. Polski transport w europejskiej perspektywie*, FRUG, Gdańsk [za:] A. Koźlak (2008), *Inteligentne systemy transportowe jako instrument poprawy efektywności transportu*, „Logistyka”, nr 2, CD.

Sokołowicz M.E., Przygodzki Z. (2016), *Logistyka miejska i transport zrównoważony* [w:] A. Nowakowska (red.), *EkoMiasto#Gospodarka. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 95–121.

Pałys M., Pałys M. (2008), *Telematyczne systemy do monitorowania środowiska drogowego w strukturze ITS/Win*, „Czasopismo Techniczne”, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, z. 2-Ś [za:] M.E. Sokołowicz, Z. Przygodzki, *Logistyka miejska i transport zrównoważony* [w:] A. Nowakowska (red.) (2016), *EkoMiasto#Gospodarka. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 95–121.

Bibliografia elektroniczna

Biała księga mobilności 2015, Pion wydawnictw i konferencji Zespołu Doradców Gospodarczych TOR [online], <http://transport-publiczny.pl/BKM/BialaKsiegaMobilnosci2015.pdf>.

Biuletyn nr 85 (2015), Klub Inżynierii Ruchu, Wrocław [online], <http://www.klir.pl/biuletyny/biuletyn85.pdf>.

Buchwald T. (2012), *Czy projekty systemów transportowych budowanych w miastach są zagrożone brakiem finansowania ze środków publicznych* [online], <http://www.log24.pl/artykuly/czy-projekty-systemow-transportowych-budowanych-w-miastach-sa-zagrozoe-brakiem-finansowania-ze-srodkow-publicznych,2880>.

Hałucha I. (2015), *ITS we Wrocławiu i Bydgoszczy* [online], <http://edroga.pl/mobilnosc/its-we-wroclawiu-i-bydgoszczy-060711772>.

Inteligentne systemy przyspieszają komunikację (2014) [online], http://krakow.pl/informacje/151061,48,komunikat,inteligentne_systemy_przyspieszaja_komunikacje.html.

Inteligentny system transportowy (ITS) [online], <http://smartcity2020.pl/oferowaneRozwiazania/inteligentnySystemTransportowy.html>.

ITS w praktyce, Forum Mobilne miasto – wyzwanie przyszłości [online], <http://www.mobilne-miasto-its.iztech.pl/its-w-praktyce>.

Komunikacja miejska w 2014 r.: więcej pasażerów, dłuższe linie (2015) [online], <http://www.portal-samorzadowy.pl/gospodarka-komunalna/komunikacja-miejska-w-2014-r-wiecej-pasazerow-dluzsze-linie,72804.html>.

Modelewska P. (2016), *KISMiA – czyli pierwszy w Polsce inteligentny system monitoringu wystartował* [online], <http://przeglad-its.pl/2016/09/01/kismia-czyli-pierwszy-polsce-inteligentny-sytem-monitoringu-wystartowal/>.

Pierwsze efekty Systemu Zarządzania Ruchem (2015) [online], <http://www.bialystok.pl/pl/wiadomosci/aktualnosci/pierwsze-efekty-systemu-zarzadza.html>.

Strategia rozwoju transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku) [online], https://www.mir.gov.pl/media/3511/Strategia_Rozwoju_Transportu_do_2020_roku.pdf.

System ITS Poznań [online], <http://www.itspoznan.pl/cele-i-korzysci/>.

System Monitorowania Rozwoju (2014) [online], <http://strateg.stat.gov.pl/Home/Strateg>.

TRISTAR – Zintegrowany System Zarządzania Ruchem (2014) [online], http://www.qumak.pl/wp-content/uploads/2014/01/TRISTAR_2014.pdf.

World Urbanization Prospects. The 2014 Revision (2014) [online], <http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf>, dostęp: 20 sierpnia 2016.

Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski 2015 (2015), GUS, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice [online], http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5501/5/2/1/wzr_2015_-_publikacja.pdf.

Część II
Zróżnicowane wymiary
przedsiębiorczości

Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska | bukowskaagnieszka@wp.pl

Uniwersytet Łódzki

Uczenie się jako wyraz postawy przedsiębiorczej – na przykładzie podmiotów opieki zdrowotnej

Learning as Expression of Entrepreneurial Mindset – the Example of Subjects of Health Care

Abstract: In the twenty-first century, propagation of knowledge among employees has become a factor in building the foundations of the competitive position of an enterprise. The special importance of human resources results from the fact that employees (and their competence, experience and motivation to work) determine the capacity for entrepreneurial activities. This issue also applies to medical entities and physicians as knowledge workers. The aim of the article is to show that learning is a manifestation of the entrepreneurial mindset. As part of the desk research, selected literature on entrepreneurship, its determinants and knowledge management has been reviewed. This made it possible to show that the entrepreneurial mindset (as an intangible asset of an enterprise) is conditioned by, among other things, the ability to learn (at the level of an individual and a team). In the empirical part, results of four studies on physicians' inclination to learn are presented.

Keywords: entrepreneurship, learning organizations, health care facility, knowledge worker, doctor

Wstęp

I.M. Kirzner [2010, s. 76] uznaje przedsiębiorcę nie za źródło innowacyjnych pomysłów kreatywnych *ex nihilo*, ale za kategorię czujną na warunki, które już istnieją, choć nie zostały jeszcze dostrzeżone. Tym samym przed osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie podmiotów rynkowych staje wyzwanie, by nieustannie obserwować warunki

działania, a dostrzeżone sygnały (płynące z rynku czy wnętrza podmiotu) zamieniać na działanie – na długoterminowe korzyści. Działanie może wyprzedzać spodziewaną zmianę lub być reakcją na nią. Do jego praktycznej realizacji konieczne jest zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli w poszukiwanie wiedzy na temat nowych rozwiązań i uczenie się nowych sposobów działania, co pozwoli na zdobycie (lub poprawienie) pozycji konkurencyjnej podmiotu. Tym samym uczenie się stało się warunkiem *sine qua non* dla współczesnych przedsiębiorców w dążeniu do utrzymania podmiotu na rynku. Dotyczy to również podmiotów opieki zdrowotnej. Ich pracownicy muszą udzielać świadczeń opieki zdrowotnej zgodnie z obowiązującymi przepisami oraz aktualnym stanem wiedzy medycznej [Załącznik do Rozporządzenia..., rozdz. II, par. 4 i 5], a obowiązek ustawicznego kształcenia jest sformułowany nie tylko przez przepisy prawa¹, ale również zasady etyki zawodowej². Ów obowiązek kształcenia się (i doskonalenia w ramach specjalizacji) jest przejawem czujności na zmieniające się warunki działania i konieczności dostosowania się do nich³. Jednak zdobywanie wiedzy stricte medycznej jest tylko jednym obszarem uczenia się podmiotów medycznych, drugim jest obszar pozamedyczny (organizacyjny, finansowy, biznesowy). Systematyczne uzupełnianie wiedzy w obu obszarach daje pracownikom (szczególnie odpowiadającym za zarządzanie w podmiotach opieki medycznej) szanse na osiągnięcie efektu synergii w byciu kirznerowskim przedsiębiorcą. W artykule uwaga została skupiona na lekarzach prywatnie praktykujących, których postawa – jako właścicieli – ma wpływ na rynkową sytuację podmiotu leczniczego.

1 Należą do nich przede wszystkim:

- art. 4 Ustawy z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (t.j. Dz.U. z 2015 r. poz. 464 z późn. zm.);
- Rozporządzenie z dnia 6 października 2004 r. w sprawie sposobów dopełniania obowiązku doskonalenia zawodowego lekarzy i lekarzy dentystów (Dz.U. nr 231, poz. 2326 z późn. zm.);
- art. 30 ust. 1 Ustawy z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia (t.j. Dz.U. z 2015 r. poz. 636 z późn. zm.)
- art. 4 Ustawy z dnia 9 października 2015 r. o zmianie ustawy o systemie informacji w ochronie zdrowia oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. poz. 1991 z późn. zm.)
- art. 11 ust. 1, art. 66 Ustawy z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej (t.j. Dz.U. z 2014r. poz. 1435 z późn. zm.);
- art. 107 Ustawy z dnia 6 września 2001 r. prawo farmaceutyczne (Dz.U. nr 126, poz. 1381 z późn. zm.);
- art. 30 Ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. o diagnostyce laboratoryjnej (Dz.U. nr 100, poz. 1083);

2 Należą do nich m.in.:

- Kodeks etyki lekarskiej, załącznik do obwieszczenia Prezesa Naczelnej Rady Lekarskiej nr 1/04/IV z dnia 2 stycznia 2004 r.;
- Kodeks etyki zawodowej pielęgniarki i położnej, załącznik do uchwały nr 9 IV Krajowego Zjazdu Pielęgniarek i Położnych z dnia 9 grudnia 2003 r.;
- Kodeks etyki aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej uchwalony na Nadzwyczajnym Krajowym Zjeździe Aptekarzy w Lublinie w dniu 25 kwietnia 1993 r.;

3 W naukach medycznych czas, w którym 50% wiedzy staje się niepotrzebne (tzw. czas półtrwania wiedzy) wynosi – w różnych dyscyplinach – od 3 do 8 lat [Boratyńska, Konieczniak 2001, s. 173].

Celem artykułu jest wskazanie rodzajów wiedzy i poziomów organizacyjnego uczenia się w podmiotach leczniczych oraz pokazanie, że lekarz – pracownik wiedzy Druckera – uczy się (głównie w obszarze *stricte* medycznym), by dostarczać wartość pacjentom i organizacji.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W ramach *desk research* dokonano przeglądu wybranych pozycji literatury z zakresu przedsiębiorczości i jej uwarunkowań oraz zarządzania wiedzą. Pozwoliło to na pokazanie, że postawy przedsiębiorcze (jako zasób niematerialny przedsiębiorstwa) są uwarunkowane m.in. zdolnością do uczenia się na poziomie jednostki (również zespołu i organizacji). Tym samym – niektórzy – współcześni pracownicy stają się pracownikami wiedzy. Rozważania teoretyczne prowadzone są na przykładzie podmiotów opieki zdrowotnej. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań dotyczących skłonności lekarzy (oraz personelu pomocniczego) do uczenia się (tak w obszarze *stricte* medycznym, jak i pozamedycznym – ze szczególnym uwzględnieniem obszaru organizacji i zarządzania).

Zmiany zachodzące w podmiotach opieki zdrowotnej i ich otoczeniu (np. zmiany w technologiach medycznych, rosnąca konkurencja na rynku usług komercyjnych, zwiększone oczekiwania pacjentów w zakresie jakości obsługi) sprawiają, że lekarze – zarządzający podmiotami opieki medycznej – powinni być kirznerowsko czujni na nie, by właściwie reagować w celu osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych (np. zadowolenie pacjentów-klientów, udział w rynku) oraz ekonomicznych (np. rentowność działania, zwrot z zainwestowanego kapitału). Coraz częściej pojęcie „przedsiębiorczość” jest odnoszone do sektora usług medycznych (zwłaszcza prywatnych). Jest to uzasadnione podejście, gdyż przedsiębiorczość odnosi się „do wykorzystania ludzkiej twórczości, pomysłowości, wiedzy, umiejętności i energii do rozwoju czegoś nowego, użytecznego i lepszego od tego, co aktualnie istnieje, oraz tworzy pewną wartość społeczną lub ekonomiczną” [Baron, 2012, s. 4]; a w przypadku podmiotów opieki medycznej (szczególnie komercyjnych) ludzka wiedza i umiejętności, tworzenie nowych rozwiązań oraz wartości i społecznych, i rynkowo-ekonomicznych są stałymi elementami funkcjonowania.

Postawy przedsiębiorcze

Podmiot rynkowy powinien być proaktywny w stosunku do nowych możliwości (tak wewnętrznych, jak i płynących z zewnątrz), jeśli chce pozostać konkurencyjny. Aktywność wielu podmiotów (zwłaszcza mikro i małych przedsiębiorstw) można utożsamiać z zachowaniem przedsiębiorczym – związanym ze strategiczną orientacją, angażowaniem się w okazje, efektywnym wykorzystywaniem zasobów, kontrolą nad posiadanymi

środkami, bezpośrednim kontaktem z otoczeniem podmiotu [Piasecki 1998, s. 24] – osób odpowiedzialnych za ich funkcjonowanie. Podejście to wynika z zasady personalizmu [Leibenstein 1988], zgodnie z którą działa/podejmuje decyzje człowiek, a nie podmiot rynku. Widać je dobrze w prywatnych gabinetach/klinikach lekarskich, gdzie lekarz (występujący w podwójnej roli – medyka i przedsiębiorcy dążącego do realizacji celów ekonomiczno-rynkowych) podejmuje decyzje wpływające na rozwój (bądź stagnację) podmiotu opieki zdrowotnej.

Znaczna część literatury [Alvarez, Barney 2007; Nicolaou, Shane, Cherkas i in. 2008; Shalley, Perry-Smith 2008; Sudoł 2008] wskazuje na związki przedsiębiorczości z pewnymi szczególnymi cechami, takimi jak: potrzeba sukcesu, wiara w siebie, optymizm czy skłonność do ryzyka, również umiejętność podejmowania decyzji w warunkach niepewności i stresu, elastyczność, umiejętność kierowania ludźmi i wzbudzania w nich entuzjazmu (potrzebna jest charyzma i zdolności przywódcze). Przedsiębiorczości sprzyja ambicja, wysoki poziom aspiracji, potrzeba osiągnięć, pracowitość, wytrwałość, skłonność do podejmowania działań rozsądnie ryzykownych, samodzielność myślenia i kreatywność. Zgodnie ze stanowiskiem M. Romanowskiej [2008, s. 151] – zwolenniczki tezy o wrodzonych cechach przedsiębiorczych – można wyposażać człowieka przejawiającego przedstawione cechy w wiedzę niezbędną, aby profesjonalnie wykorzystywał ten dar. Z drugiej strony badania nad przedsiębiorczością wykazują, że nie jest to cecha wrodzona [Koźmiński 2004, s. 163], choć w najnowszych badaniach nad przedsiębiorczością pojawił się czynnik genetyczny⁴.

Pomimo że pewnych działań można się nauczyć, to przedsiębiorczość nie ma uniwersalnego wzorca, gdyż ma charakter sytuacyjny⁵, tzn. zależy zarówno od sytuacji rynkowej (wpływa na nią środowisko – kulturowe, społeczne, polityczne, ekonomiczne – sprzyjające rozwojowi cech przedsiębiorczych), stanu wewnątrz przedsiębiorstwa,

4 Wynika z nich, że wpływa on na prawdopodobieństwo zostania przedsiębiorcą poprzez pewien szczególnie mechanizm – „poszukiwanie wrażeń”. Zwiększa on prawdopodobieństwo tego, że ludzie angażują się w różnorodne ryzykowne inicjatywy (w tym m. in. stają się przedsiębiorcami). Badania trwają i postępują w kierunku poszukiwania genów odpowiedzialnych za dziedziczenie skłonności do poszukiwania wrażeń (naukowcy dochodzą w ten sposób do poziomu reakcji fizykochemicznych, które dokonują się poza świadomością człowieka) [Nicolaou, Shane, Cherkas i in. 2008].

5 W psychologii przedsiębiorczość jest traktowana jako zbiór cech jednostki, będący wynikiem interakcji, jaka zachodzi między wrodzonymi cechami osobowości a stymulacją pochodzącą z otoczenia. Od strony posiadanych właściwości osoby przedsiębiorcze charakteryzują się ponadprzeciętną motywacją osiągnięć, wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli, otwartością na doświadczenia oraz silną potrzebą niezależności. Można im również przypisać dużą sprawność w kontaktach społecznych (posiadają umiejętność rozpoznania oczekiwań partnerów interakcji oraz łatwość dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia). Ponadto osoby przedsiębiorcze są gotowe ponosić odpowiedzialność za skutki swojego działania. Zarówno sukcesy, jak i porażki przypisują sobie, a nie okolicznościom zewnętrznym; zwiększa to ich satysfakcję w momencie osiągania pozytywnych wyników i mobilizuje do poprawy w sytuacji niepowodzenia [Zalaśkiewicz 2004, s. 308 i nast.].

jak i pewnych cech przedsiębiorcy. Dlatego spojrzenie na pojęcie „przedsiębiorczość” wymaga uwzględnienia powiązań, jakie zachodzą pomiędzy pojmowaniem tej kategorii jako cechy (T. Kotarbiński, T. Pszczółkowski) i jako funkcji (J.B. Say, P.F. Drucker, J.A. Schumpeter), co pozwala na określenie pewnego zbioru zachowań, mających na celu tworzenie i realizowanie przedsięwzięć umożliwiających osiągnięcie określonych celów działania (zarówno *stricte* biznesowych, jak i nieekonomicznych).

Przyjmując, że działania i postawy przedsiębiorcze stanowią zasób niematerialny przedsiębiorstwa (kapitał społeczny), to można opisać je językiem kompetencji⁶. Synteza definicji kompetencji przedstawionych przez prekursorów tego pojęcia – D. McClellanda czy R. Boyatzis’a – pozwala na postrzeganie kompetencji, jako wewnętrznej charakterystyki jednostki, która pozostaje w związku przyczynowo-skutkowym z opartymi na określonych kryteriach wyjątkowymi osiągnięciami w danej sytuacji [Spencer, Spencer 1993]. G. Hamel i C.K. Prahalad [1994, s. 122 i nast.] argumentują, iż z punktu widzenia efektywności w przyszłości dla organizacji szczególnie ważne jest skoncentrowanie się na rozwoju tych kompetencji, które prowadzą do wykształcenia nowych usług oraz wyróżniającej obsługi, nabierającej w podmiotach usługowych szczególnego znaczenia. Pomimo że kompetencje definiowane są w różny sposób, można przyjąć następujące postulaty [Kazibudzki 2007, s. 46]:

- podstawą kompetencji są: wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawa; należy jednak mieć na uwadze fakt, że wymienione czynniki nie przynoszą wartości dodanej, o ile nie będą wykorzystywane do sprawnego i przynoszącego wymierne efekty działania;
- identyfikacja kompetencji zależy od przyjętej (istotnej z punktu widzenia specyfiki przedsiębiorstwa – branża, wielkość, forma własności, styl zarządzania itp.) koncepcji struktury obszarów kompetencji (na którą wpływa – szeroko rozumiane – otoczenie i w związku z tym oprócz kompetencji uniwersalnych występują kompetencje specjalistyczne).

W interesującej autorkę grupie zawodowej – lekarzy prywatnie praktykujących [Bukowska-Piastryńska 2013, s. 183 i nast.] widoczne jest posługiwanie się zarówno:

- wiedzą medyczną, jak i pozamedyczną, np. z zakresu interakcji społecznych, czy związaną z – szeroko pojętymi – ekonomicznymi aspektami prowadzenia podmiotu opieki medycznej w warunkach gospodarki rynkowej;

6 E. Gummesson twierdzi, że podstawowym komponentem usługi profesjonalnej są zasoby organizacji usługowej [Gummesson 1979, s. 86]. Termin zasoby w literaturze anglojęzycznej często jest zastępowany określeniem: kompetencje (*competency*). Są one kategorią obejmującą wszystkie czynniki wpływające na zdolność do realizacji określonego świadczenia. Mogą być rozpatrywane na poziomie indywidualnym – osoby by profesjonalisty i na poziomie organizacyjnym – opisując kompetencje podmiotu opieki zdrowotnej.

- umiejętnościami medycznymi, jak i związanymi z oferowaniem usług na rynku np. z obszaru komunikacji interpersonalnej, radzenia sobie ze stresem, zarządzania czasem, realizacji działań marketingowych itp.);
- doświadczeniem *stricte* zawodowym, jak i życiowym (wynikającym z funkcjonowania w gospodarce wolnorynkowej).

Lekarze uczą się (powinni się uczyć), by ich postawy – jako właścicieli prywatnych podmiotów opieki zdrowotnej czy menedżerów w publicznych podmiotach opieki zdrowotnej – ewoluowały wraz ze zmianami zachodzącymi w podmiocie i na rynku usług medycznych. Tym samym wyrazem ich postawy przedsiębiorczej staje się konieczność ciągłego zdobywania (i wykorzystywania) wiedzy, konieczność ciągłego doskonalenia (*continuous improvement*), by nie tylko dostrzegać zmiany (kirznerowska czujność), ale reagować bądź wyprzedzać je w warunkach rynkowego funkcjonowania podmiotów medycznych.

Wiedza

Jeśli przyjmie się, że wiedza to umiejętność poruszania się w zastanej rzeczywistości [Kasperkiewicz 2008, s. 23], to człowiek musi wykorzystywać dotychczasowe doświadczenia (swoje i innych), aby aktywnie dostosowywać się do zmieniającej się rzeczywistości. I.M. Kirzner mówi, że „wiedza na temat niepewnych możliwości wymaga oddzielnego, dodatkowego poziomu przedsiębiorczości, potrzebnego do wykorzystania tej nabytej wiedzy – taka niepewna i niepełna wiedza jest wtedy „zatrudnionym” elementem produkcji, a przedsiębiorczą rolę spełnia ktoś mający pewność, że ta wiedza faktycznie zapewnia możliwość zysku” [Kirzner 2010, s. 70]. Dla pokazania roli wiedzy w zakładaniu i rozwijaniu przedsiębiorstwa można wyróżnić jej kilka rodzajów [Noga 2011, s. 94 i nast.]:

- wiedza wspólna gałęziowa – jest to rodzaj wiedzy, który trzeba mieć, aby na danym rynku prowadzić działalność (np. wiedza z zakresu stomatologii); można ją uzyskać przez edukację i studiowanie fachowej literatury; zakup specjalistycznego wyposażenia i narzędzi (w których jest ona ucieleśniona); zatrudnianie pracowników ze stażem w innych podmiotach, zajmujących się podobną działalnością; korzystanie z usług firm konsultingowych oraz przez benchmarking; część gabinetów stomatologicznych organizuje swoją działalność przy wykorzystaniu modeli współpracy (z lekarzami dentystami innych specjalności czy technikami dentystycznymi), pozwalając na to, aby wiedza „rozlewała się” (*knowledge spillover*);
- wiedza kierownicza (Marshallowski czynnik wytwórczy zarządzania) – profesjonalne zarządzanie istotnie rozwija wiedzę przedsiębiorczą, dzięki której podmiot funkcyj-

je (z badań M. Kęsego wynika, że lekarze – zajmujący stanowiska kierownicze w szpitalach – uzupełniają wiedzę w sposób ukierunkowany, skupiając się na kilku zagadnieniach [Kęsy 2013, s. 91];

- wiedza skodyfikowana – może być sposobem na zwiększanie wiedzy w przedsiębiorstwie przez np. nowoczesne systemy informatyczne (umożliwiające gromadzenie i przechowywanie opisu przeprowadzonych zabiegów u pacjentów, zdjęć RTG, wirtualnych modeli ortodontycznych itp.);
- wiedza szczegółowa, którą zdobywa się poza kodyfikacją w wyniku doświadczenia, ciągłego napotykania w biznesie i rozwiązywania wielu nietypowych problemów (np. przy podpisywaniu kontraktu z NFZ); dotyczy bardzo specyficznych, praktycznych problemów danego podmiotu (np. postępowanie z pacjentem roszczeniowym); kształtuje wiedzę indywidualną ludzi zatrudnionych w podmiocie;
- wiedza zespołowa obejmuje synergicznie zintegrowaną wiedzę członków zespołu, a system wiedzy zespołowej tworzy wiedzę ukrytą podmiotu; jak twierdzi A. Pałacki [2004]: „Można mieć pracowników w firmie o dużej wiedzy indywidualnej i mały efekt synergii w postaci addytywnej wiedzy zespołowej, można mieć zespół o mniejszej wiedzy indywidualnej pracowników i duży efekt synergii w postaci multiplikacyjnej. To duża sztuka organizacyjno-menedżerska tworzenia zespołów ludzkich, w których zachodziłby silny efekt synergiczny połączenia wiedzy indywidualnej w wiedzę zorganizowaną (teamową)”.

Podmioty rynkowe powinny skupić się na pozyskiwaniu i rozwijaniu wiedzy – powinny stać się organizacjami uczącymi się (w rozumieniu definicji zaproponowanej przez D. Urlicha i S. Nason: „organizacje uczące się posiadają umiejętność dynamicznej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu, potrafią kreować i w odpowiedni sposób dopasowywać do systemu zarządzania organizacją nowe narzędzia i mechanizmy” [Urlich, Nason 1998]). Warunkiem funkcjonowania podmiotu opieki zdrowotnej, jako organizacji uczącej się, jest nie tylko zdobywanie wiedzy stricte medycznej, ale również umiejętność pozyskiwania wartościowych informacji od pacjentów (np. o ich pozamedycznych oczekiwaniach dotyczących jakości usług), właściwego ich analizowania i interpretowania oraz optymalnego wykorzystywania dla poprawy funkcjonowania gabinetu (i w konsekwencji poprawy jego pozycji konkurencyjnej), korzystanie z benchmarkingu itp., a następnie wykorzystywanie tej wiedzy do wyprzedzania/dostosowywania się do zmian. Z tego wynika, że organizacje uczące się nie są jedynie zbiorem jednostek, które się uczą, lecz demonstrują zdolność do zmiany. Oznacza to, że kumulują indywidualne zdolności pracowników oraz redefiniują strukturę i kulturę organizacji, by dzielić się z pracownikami i klientami informacją, a także angażować ich w proces podejmowania decyzji [Cahill 1995], by realizować organizacyjne uczenie się. Można wskazać trzy poziomy organizacyjnego uczenia się [Jashapara 2006, s. 83 i nast.]:

- indywidualny – odnoszący się do zwiększania zdolności człowieka do podejmowania skutecznych działań;
- zespołowy – związany ze zdolnością grupy do podejmowania dialogu i dyskusji;
- organizacyjny – oznaczający ciągłe testowanie doświadczenia oraz przekształcanie go w wiedzę dostępną całej organizacji i istotną z punktu widzenia jej zasadniczego celu. Wiedza organizacyjna tworzona jest w działaniu poprzez [Kelloway, Borking 2000, s. 291]:

- * pozyskiwanie wiedzy;
- * wykorzystanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych;
- * wykorzystywanie wiedzy w procesach decyzyjnych;
- * wykorzystywanie wiedzy i jej lokowanie w procesach, produktach i usługach;
- * przedstawianie wiedzy w dokumentach;
- * ułatwianie rozwoju wiedzy;
- * przekazywanie zasobów wiedzy pomiędzy różnymi szczeblami i częściami organizacji;
- * dokonywanie pomiaru zasobów wiedzy.

Aby sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, organizacje powinny preferować model, który stymuluje uczenie się i współpracę między ludźmi. Opiera się on na docenianiu wagi informacji, wolnego wyboru informacji i tworzenia wewnętrznego poparcia dla tych wyborów. Wówczas „siła” przełożonego (lekarza) wynika nie z formalnego autorytetu (kontroli sytuacji), lecz z posiadania wiarygodnych informacji, kompetencji oraz komunikowania się z ludźmi. Oznacza to powrót do „miękkich” czynników zarządzania. Taką organizację uczącą się powinna cechować otwartość, samodzielność pracowników, przyjmowanie przez nich odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych, zachęta do refleksji i przemyśleń (co w tradycyjnej firmie uchodzi za „stratę czasu”). Dlatego pozyskiwania, przetwarzania, transferowania i wykorzystywania zasobów wiedzy nie można pozostawić przypadkowemu, nieskoordynowanemu i jednostkowemu inicjatywom różnych pracowników. Lekarz – właściciel podmiotu leczniczego/zarządzający w publicznym podmiocie staje się odpowiedzialny za kompleksowe podejście do wiedzy (obejmującej medyczne, ekonomiczne i marketingowe aspekty funkcjonowania podmiotu), aby stała się ona odpowiedzią na kirznerowską czujność.

Odkrycie strategicznego potencjału zarządzania wiedzą, przyczyniło się do pojawienia się nowego pojęcia: „pracownika wiedzy” – P.F. Drucker, stworzył termin „wykwalifikowanego pracownika” – wykształconego fachowca świadczącego usługi, najczęściej profesjonalne, na własny rachunek [Drucker 1999, s. 13]. Twierdził również, że wykwalifikowani pracownicy to wykształceni praktycy, potrafiący wykorzystać wiedzę do celów

prowadzonej działalności (stosujący wiedzę do pracy), którzy pracują „i rękami” i korzystają z wiedzy teoretycznej (wymaga się od nich zarówno konkretnych umiejętności, jak i merytorycznego przygotowania). Do grupy tej zaliczają się również lekarze, którzy wykorzystują swój umysł do tworzenia nowej wartości – dokonują interpretacji i wykorzystują informacje, by tworzyć i dostarczać nową wartość tak dla pacjenta (klienta), jak i podmiotu opieki zdrowotnej (podmiotu rynkowego). Ich „uczenie się” pozwala na reagowanie na zmiany w otoczeniu i wewnątrz podmiotu leczniczego (kirznerowska czujność). Mają unikalne doświadczenie, są przedsiębiorczy, kreatywni i posiadają dużą zdolność dostosowywania się do zmian; preferują pracę w zespołach [Skrzypek 2009, s. 207 i nast.]. M. Morawski twierdzi, że pracownik wiedzy [Morawski 2009, s. 45 i nast.]:

- „wie, to znaczy ma kwalifikacje intelektualne w sensie ogólnym i odpowiednie przygotowanie teoretyczne w swoich przedmiocie działania; oprócz przygotowania w zakresie profesjonalnej wiedzy dziedzinowej, posiada również ugruntowaną wiedzę z dziedzin pokrewnych”; lekarze dysponują wiedzą dziedzinową (potwierdzoną zdaniem egzaminem państwowym);
- „umie, czyli ma wieloletnie doświadczenie w praktycznym zastosowaniu swojej wiedzy; potrafi zastosować właściwe metody i techniki we właściwych sytuacjach, znając potencjalne korzyści i zagrożenia ich zastosowania, rodzaje ewentualnych barier, procedury implementacji, sposoby weryfikacji efektów działania; jego umiejętności z latami stają się nawykami dobrej pracy, a wybór odpowiedniej metody ma charakter tyle intuicyjny, ile racjonalny”; a lekarze potrafią zastosować odpowiednią procedurę leczniczą do potrzeb konkretnego pacjenta;
- „umie być, czyli ma umiejętności interpersonalne, przede wszystkim związane z pracą twórczą w zespole specjalistów; potrafi w zespole pełnić rolę wykonawcy i lidera, nawiązując bezpośrednią komunikację, elastycznie reagując na zmiany czy asertywnie negocjując sporne kwestie; ma wysoki poziom inteligencji emocjonalnej”; a lekarze posiadają umiejętności interpersonalne na stosunkowo wysokim poziomie [Bukowska-Piastrzyńska 2013, s. 129 i nast.; Kęsy 2013, s. 99 i nast.];
- „chce, to znaczy jest twórczo umotywowany, reaguje pozytywnie na bodźce rozwijające jego potencjał, musi mieć świadomość wagi realizowanej misji; jest zorientowany na sukces w różnych jego postaciach”; a lekarze mają wewnętrzną motywację do rozwoju zawodowego oraz podnoszenia kwalifikacji niemedyceńskich;
- „może, w dużej części sam organizuje swoje miejsce pracy, tworząc niezbędne warunki techniczne, materialne czy przestrzenne”, np. większość polskich stomatologów wykonujących zawód – poprzez rozpoczęcie działalności we własnym gabinecie – samodzielnie organizuje swoje miejsca pracy.

Reasumując, można powiedzieć, że lekarz – jako pracownik wiedzy – podejmuje działania ukierunkowane na pozyskiwanie wiedzy i korzystanie z niej w podmiocie opieki zdrowotnej; utrzymywanie i rozwój zdobytych aktywów wiedzy oraz ich sprzedaż w formie nowych produktów (tj. metod leczenia dostosowanych do potrzeb pacjenta) i nowego sposobu obsługi pacjenta-klienta (np. z wykorzystaniem Internetu). Przedstawione zarządzanie zasobami wiedzy, służące powiększaniu ich wartości strategicznej, wymaga posiadania kompetencji dynamicznych – umożliwiających wyczuwanie szans (kirznerowska czujność) i umiejętne wykorzystywanie ich dla dobra podmiotu leczniczego jako podmiotu rynkowego (przedsiębiorczość) oraz pacjenta (etyka lekarska) jako klienta (etyka biznesu). Oznacza to, że podmiot opieki medycznej przedsiębiorczego lekarza, powinien się charakteryzować [Teece 2000, s. 35 i nast.]:

- przestrzeganiem zasad *Kodeksu etyki lekarskiej*;
- elastycznymi granicami organizacyjnymi;
- występowaniem silnych zachęt (właściwie skonstruowany system motywacyjny) do odpowiedzi na reakcję otoczenia konkurencyjnego;
- podejmowaniem decyzji bez barier biurokratycznych (z zachowaniem procedur medycznych) i wspieraniem samozarządzania tam, gdzie jest możliwe (np. w punkcie pierwszego kontaktu pacjenta z personelem podmiotu opieki zdrowotnej);
- ograniczoną do niezbędnego minimum hierarchią organizacyjną i nieskrępowanymi procesami informacyjno-decyzyjnymi;
- kulturą organizacyjną sprzyjającą przedsiębiorczości ożywianej tworzeniem, integrowaniem i zabezpieczeniem wiedzy.

„Uczenie się” lekarzy

Jak już zostało powiedziane, jednym z poziomów organizacyjnego uczenia się jest poziom indywidualny, odnoszący się do zwiększania zdolności pracownika. W tej części artykułu uwaga zostanie skoncentrowana na indywidualnym uczeniu się lekarzy – z jednej strony Naczelna Izba Lekarska w 2000 r. nałożyła na lekarzy obowiązek kształcenia w postaci konieczności zdobywania tzw. punktów edukacyjnych⁷, a z drugiej zdają oni sobie sprawę z konieczności podnoszenia kwalifikacji, by móc z powodzeniem prowadzić swoje prywatne praktyki (czy wykonywać zadania menedżerskie w podmiotach publicznych⁸).

7 System punktów wprowadzono w odniesieniu do lekarzy, którzy chcą prowadzić ewidencję przebiegu swojego doskonalenia zawodowego (np. na potrzeby uczestnictwa w postępowaniu konkursowym na stanowisko kierownicze).

8 Jako przykład zintegrowanego programu kształcenia menedżerów ochrony zdrowia może posłużyć

W 2012 r. Instytut Filozofii i Socjologii PAN i Ośrodek Studiów, Analiz i Informacji Naczelnej Izby Lekarskiej przeprowadziły badania [Raport PAN i NIL 2012] na grupie 837 lekarzy (w tym lekarzy dentystów), z których wynika, że polscy lekarze w zdecydowanej większości widzą konieczność doskonalenia zawodowego przez cały okres praktyki zawodowej:

- 89,8% respondentów widzi swój dalszy rozwój w uzyskiwaniu specjalizacji w wybranych dziedzinach nauki,
- 80,0% deklaruje zdobywanie certyfikatów w wąskich dziedzinach medycyny,
- 67,6% badanych wskazało, że planują i uważają za konieczne korzystanie z innych form kształcenia.

Omawiane wyniki pokazują również, że lekarze bardzo rzadko podnoszą swoje kwalifikacje w zakresie umiejętności niemedycznych np. zarządzanie, praca w zespole. Nieco inny obraz w tym zakresie wynika z badań własnych autorki [Bukowska-Piastrzyńska 2013, s. 183 i nast.].

W okresie maj–wrzesień 2011 r. autorka przeprowadzała badanie wśród 169 lekarzy dentystów⁹. Wynika z niego, że w gabinetach stomatologicznych ze szkoleń korzystają przede wszystkim lekarze: 98,16% respondentów wskazało, że podnosi swoje kwalifikacje w zakresie wiedzy i umiejętności *stricto* medycznych, co jest wyrazem dążenia do rozwoju zawodowego. Blisko jedna czwarta (23,93%) zadeklarowała uczestnictwo w szkoleniach biznesowych (np. z zakresu, marketingu, komunikacji z pacjentem, zarządzania czasem itp.). Wynik ten jest zdecydowanie wyższy, niż w przypadku rezultatów badania PAN i NIL, ale – w odczuciu autorki – nie jest zbyt imponujący, gdyż większość badanych lekarzy dentystów – 81,33% – była właścicielami gabinetów/klinik stomatologicznych, w których pracowali i można było oczekiwać, że będą bardziej zainteresowani zdobywaniem wiedzy biznesowej. Samoocena badanych lekarzy dentystów w zakresie wykorzystywania w praktyce wiedzy zdobytej na szkoleniach była wysoka – 85,55% respondentów zadeklarowało, że bardzo dobrze sobie z tym radzi. Natomiast relatywnie nisko ocenili swoją umiejętność pozyskiwania wiedzy od przedstawicieli handlowych

Quality Accreditation Scholarships (realizowany przez Stowarzyszenie Menedżerów Opieki Zdrowotnej i Polsko-Amerykańską Fundację Wolności w latach 2000–2004), w ramach którego przeszkolono ponad 6000 studentów, a 22 uczelnie otrzymały dotacje na poprawę bazy dydaktycznej i stworzenie oferty edukacyjnej specjalnie dla menedżerów zdrowia [www.pafw.pl/programy/, dostęp: 10 maja 2012].

⁹ Dobór próby do badania był losowy, zdeterminowany dostępnością bazy adresowej gabinetów stomatologicznych z województw zachodniopomorskiego, pomorskiego, mazowieckiego, małopolskiego, śląskiego i łódzkiego (nie zakładano zapewnienia reprezentatywności terytorialnej próby). Ankieta pocztowa została rozesłana do 700 lekarzy dentystów. Zwrot uzyskano od 192 ankietowanych, a 169 kwestionariuszy ankiet było kompletnych (24,1% wysłanych) i to one były przedmiotem analizy.

– tylko 10% respondentów oceniła swoją umiejętność w tym zakresie bardzo wysoko, a 10% zadeklarowało, że nie umie tego robić w ogóle. Niemniej jednak uzyskane wyniki dają podstawę do określenia dentystów mianem pracowników wiedzy.

Zdecydowanie gorzej wygląda kwestia „uczenia się” pozostałych członków personelu. Mniej niż 1/3 pracowników gabinetów stomatologicznych innych niż lekarze brała udział w szkoleniach *stricte* medycznych (27,61%). Lekarze uzasadniali tę sytuację głównie tym, że personel „dopiero ukończył szkołę” lub „sami uczą pracowników potrzebnych rzeczy”; dochodzi więc do dyfuzji wiedzy w organizacji i wiedza indywidualna lekarza staje się wiedzą zespołową. Jeśli wdrożona wiedza wpływa na modyfikowanie działań gabinetu zgodnie z wnioskami, które z tej wiedzy wynikają, to można mówić o rozwoju zachowań przedsiębiorczych (i zwiększaniu szans na odniesienie sukcesu gabinetu, jako przedsiębiorstwa zarabkującego. Zdecydowanie mniej pracowników gabinetów (14,11% wskazań) szkoli się z zakresu umiejętności interpersonalnych. Otrzymane wyniki też mogą budzić zdziwienie w kontekście zapotrzebowania na wysoki poziom tych umiejętności wśród pracowników obsługujących nabywców usług stomatologicznych. Tym bardziej, że rynek oferuje szeroki wachlarz szkoleń w zakresie umiejętności miękkich dla białego personelu (tak komercyjnych, jak i nieodpłatnych – realizowanych ze środków UE).

Analizą wiedzy personelu medycznego z zakresu zarządzania organizacją zajmuje się M. Kęsy [Kęsy 2013, s. 90 i nast.], który w okresie od października 2011 do maja 2012 roku prowadził badania wśród personelu medycznego i menedżerów w szpitalach. Wynika z nich, że lekarze koncentrują się na uzupełnianiu wiedzy – w zakresie wiedzy menedżerskiej – w następujących zakresach: zarządzanie zasobami ludzkimi – 21,8% wskazań, marketing – 18%, zarządzanie szpitalem – 16,4%, prawo – 16,4%, finanse ochrony zdrowia – 14,1%, rachunkowość – 13,3%. Wyniki badań pokazują również, że pozostały personel medyczny – pielęgniarki doskonalili kompetencje zawodowe kosztem kompetencji menedżerskich (koncentrując się głównie na zarządzaniu zasobami ludzkimi – 30,8%). W konkluzji M. Kęsy napisał, że lekarze: „mają dobrze rozwiniętą większość spośród przebadanych umiejętności interpersonalnych, jednakże ich wiedza z zakresu zarządzania jest na niskim bądź przeciętnym poziomie” [Kęsy 2013, s. 252]. W dobie postępującej komercjalizacji usług zdrowotnych i koniecznej profesjonalizacji zarządzania w podmiotach leczniczych jest to wynik niewystarczający. Jednak uczelnie medyczne nie kształcą przyszłych lekarzy w kierunku przedsiębiorczości. Z badań własnych autorki [Bukowska-Piestrzyńska 2013, s. 193] wynika, że 59,81% lekarzy dentystów prywatnie praktykujących uważa, że zagadnienia biznesowe powinny być elementem studiów stomatologicznych, gdyż jest to wiedza niezbędna do funkcjonowania gabinetu na rynku, a kolejne 20,89% respondentów też uznało konieczność podjęcia tej tematyki

w ramach studiów, ale w niewielkim zakresie; natomiast 5,25% badanych uznało, że nie jest to potrzebne. Działający na rynku lekarze jednoznacznie dostrzegają konieczność poszerzenia kształcenia o elementy biznesowe, ale przyszli lekarze mają w tym zakresie nieco odmienne zdanie [Bukowska-Piastryńska 2013, s. 194]. Tylko 6,25% studentów kierunku lekarsko-dentystycznego¹⁰ na pytanie „Czy uczelnia medyczna przygotowuje do prowadzenia prywatnego gabinetu stomatologicznego?” odpowiedziało, że zdecydowanie tak, a kolejne 35,42%, że raczej tak. Przeciwnego zdania był dość zbliżony odsetek respondentów – 30,21% uważa, że raczej nie, a 9,38% – zdecydowanie nie. Postawa studentów wynika m.in. z faktu, że żyją oni w warunkach gospodarki rynkowej i jej mechanizmy traktują, jako „zwykłe sprawy”. Jednak opinie praktyków mogą sugerować, że wiedza biznesowa powinna być przekazywana w uczelniach medycznych równolegle z wiedzą *stricte* medyczną, jako komplementarna dla lekarzy prywatnie praktykujących.

Podsumowując, można powiedzieć, że od lat niemal wszyscy lekarze podnoszą swoje kwalifikacje medyczne, dążąc do coraz lepszej technicznej jakości oferowanych usług. Jako osoby zarządzające podmiotem opieki zdrowotnej, dążą do zwiększania kwalifikacji – blisko ¼ badanych – w niemedycznych obszarach funkcjonowania gabinetu (jako zarobkującego podmiotu rynkowego). Ponieważ szkolenia są formą inwestycji w pracowników, swoistym papierkiem lakmusowym myślenia o rozwoju kapitału intelektualnego podmiotu leczniczego, to zakres uczestnictwa w szkoleniach lekarzy i lekarzy dentystów należy ocenić jako budujący, choć w stosunku do personelu pomocniczego widać wyraźny deficyt w tym zakresie. Aby można było mówić o wiedzy zespołowej w podmiocie opieki zdrowotnej, przed lekarzami na kierowniczych stanowiskach staje wyzwanie menedżerskie i organizacyjne, by tworzyć sprzyjający klimat dla rozwoju pracowników (poprzez podejmowanie przedsięwzięć ułatwiających ich uczenie się) oraz tworzyć zespoły, w których zachodziłby efekt synergiczny w zakresie zarządzania wiedzą – tak medyczną, jak i z zakresu organizacji i zarządzania – indywidualnych pracowników.

Zakończenie

W latach 90. XX w. powstało nowe spojrzenie na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, odkryto jej strategiczny potencjał i wpływ na kreowanie pozycji konkurencyjnej podmiotu. Źródłem innowacji, pochodzącej bezpośrednio od pracowników, jest ich fachowa wiedza, specjalistyczne umiejętności, które wykorzystywane

10 Badaniem – przeprowadzonym w okresie marzec–kwiecień 2012 r. – objęto 96 studentów studiów dziennych wydziału lekarskiego, kierunku lekarsko-dentystycznego Uniwersytetu Medycznego w Łodzi. Grupa badawcza stanowiła 25% studentów studiów dziennych tego kierunku. Badanie zostało zrealizowane techniką bezpośrednich wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem ankiety w formie papierowej.

w praktyce organizacyjnej, przekładają się na rozwój podmiotu. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w XXI w. muszą być organizacjami uczącymi się (opartymi na wiedzy), czyli takimi, których struktura podporządkowana jest i ukierunkowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 68]. Wartość dodana w podmiotach leczniczych powstaje nie tylko w obszarze *stricte* medycznym, dlatego powinna być w nich zwracana większa uwaga na aspekty biznesowe (nie tylko finansowe, ale również z zakresu zarządzania personelem, usprawnień organizacyjnych, kształtowania kultury organizacyjnej, marketingowej obsługi itp.). Z tego względu konieczne są badania nad możliwościami transferu biznesowych rozwiązań z innych branż do usług medycznych (z uwzględnieniem ich specyfiki).

W podmiotach opieki zdrowotnej obok wiedzy *stricte* zawodowej, istotna jest też ta związana z prowadzeniem go, jako podmiotu zarobkującego, a także umiejętności interpersonalne (np. związane z rozwiązywaniem problemów), umiejętność reagowania na zmiany, czy efektywnego działania zawodowego w kontakcie ze światem społecznym. Lekarz, odpowiedzialny za zarządzanie podmiotem opieki zdrowotnej, posiadający i wiedzę *stricte* medyczną i menedżerską oraz kirznerowsko czujny na zmiany staje się przedsiębiorcą (również intraprzsiębiorcą), zdolnym do stworzenia z podmiotu opieki medycznej organizacji uczącej się. Tym samym badania nad organizacyjnym uczeniem się podmiotów leczniczych powinny być podejmowane zarówno w odniesieniu do podmiotów prywatnych, jak i publicznych.

Bibliografia

Alvarez S.A., Barney J.B. (2007), *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, "Strategic Entrepreneurship Journal", vol. 1.

Baron R.A. (2012), *Entrepreneurship. An Evidence-Based Guide*, Edward Elgar, Cheltenham.

Boratyńska M., Konieczniak P. (2001), *Prawa pacjenta*, Difin, Warszawa.

Bukowska-Piestrzyńska A. (2013), *Przedsiębiorczość lekarzy dentystów w kontekście relacji z pacjentami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Cahill D.J. (1995), *The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing*, "Journal of Services Marketing", vol. 9, nr 4, [cyt. za:] R. Kozielski (red.) (2011), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, wyd. IV zmienione.

Drucker P.F. (1999), *Spółeczeństwo prokapitałistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grudzewski W., Hejduk I. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

Gummesson E. (1979), *Models of Professional Services Marketing*, Stockholm.

Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, "Harvard Business Review", lipiec–sierpień.

Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

Kasperkiewicz W. (2008), *Procesy innowacyjne w gospodarce rynkowej. Teoria i praktyka*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski.

Kazibudzki P. (2007), *Kompetencje przedsiębiorcy-menedżera. Ideologia kształtowania*, Wydawnictwo My Book, Szczecin.

Kelloway K.E., Borking J. (2000), *Knowledge Work as Organizational Behaviour*, "International Journal of Management Review", nr 3.

Kęsy M. (2013), *Kształtowanie kompetencji menedżerskich personelu medycznego w szpitalach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Kirzner I.M. (2010), *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing, Warszawa.

Kodeks etyki lekarskiej, załącznik do obwieszczenia Prezesa Naczelnej Rady Lekarskiej nr 1/04/IV z dnia 2 stycznia 2004 r.

Kodeks etyki zawodowej pielęgniarki i położnej, załącznik do uchwały nr 9 IV Krajowego Zjazdu Pielęgniarek i Położnych z dnia 9 grudnia 2003 r.

Kodeks etyki aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej, uchwalony na Nadzwyczajnym Krajowym Zejeździe Aptekarzy w Lublinie w dniu 25 kwietnia 1993 r.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Leibenstein H. (1988), *Poza schematem homo oeconomicus*, PWN, Warszawa.

Nicolaou N., Shane S., Cherkas L. i in. (2008), *The Influence of Sensation Seeking in the Heritability of Entrepreneurship*, "Strategic Entrepreneurship Journal", vol. 2.

Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.

Noga A. (2011), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Pałacki A. (2004), *Zespołowe centra motywacji i kompetencji jako sposób kreowania i alokowania wiedzy w przedsiębiorstwie*, praca doktorska niepublikowana, AF, Warszawa, [cyt. za:] A. Noga (2011), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Piasecki B. (1998), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź.

Raport Biały personel. Badania kwalifikacji i umiejętności pracowników w zakładach ochrony zdrowia w województwie łódzkim (2006), WUP Łódź.

Raport PAN i NIL. Możliwości i bariery rozwoju zawodowego lekarzy i lekarzy dentystów (2012) Warszawa.

Romanowska M. (2008), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych na studiach ekonomicznych* [w:] J. Dietl, Z. Sapijaska (red.), *Studia ekonomiczne – czy tylko wiedza i umiejętności?*, Fundacja Edukacji Przedsiębiorczości, Łódź.

Rozporządzenie z dnia 6 października 2004 r. w sprawie sposobów dopełniania obowiązku doskonalenia zawodowego lekarzy i lekarzy dentystów (Dz.U. nr 231, poz. 2326 z późn.zm.).

Shalley C.E., Perry-Smith J.E. (2008), *The Emergence of Team Creative cognition: the Role of Diverse Outside Ties, Sociocognitive Network Centrality, and Team Evolution*, "Strategic Entrepreneurship Journal", vol. 2.

Skrzypek E. (2009), *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw* [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Spencer L.M., Spencer S.M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley&Sons Inc., Nowy Jork.

Sudoł S. (2008), *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, "Problemy Zarządzania", nr 2.

Teece D.J. (2000), *Strategies for Managing Knowledge Assets: The Rule of Firm Structure and Institutional Context*, "Long Range Planning", nr 1.

Ulrich D., Nason S. (1998), *Learning Capability*, Oxford Press, Nowy Jork.

Ustawy z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (Dz.U. z 2015 r. poz.464 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia (Dz.U. z 2015 r. poz. 636 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o zmianie ustawy o systemie informacji w ochronie zdrowia oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. poz. 1991 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarstwa i położnej (Dz.U. z 2014 r. poz. 1435 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. prawo farmaceutyczne (Dz.U. nr 126, poz. 1381 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o diagnostyce laboratoryjnej (Dz.U. nr 100, poz. 1083).

Zalaśkiewicz T. (2004), *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka* [w:] T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, GEP, Gdańsk.

Załącznik do Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 8 września 2015 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej (Dz.U. poz. 1400 z późn. zm.).

www.pafw.pl/publikacje/, dostęp: 10 czerwca 2016.

Agnieszka Faron | agnieszka.faron@handlowa.eu

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

Wojciech Maciejewski | wojtekmaciejewski@gmail.com

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

Przedsiębiorcze kształcenie wyższe a oczekiwania studentów – wyniki badania studentów wybranej uczelni ekonomicznej

Proentrepreneurial Higher Education and Students' Expectations – the Results of Researching Students of a Chosen Economic University

Abstract: The article is focused on the term of Entrepreneurship Education, as a point of interest of researchers and practitioners dealing with issues of Entrepreneurship. The purpose of this paper is to examine the students' expectations regarding the entrepreneurship education. To achieve the purpose, the results of a research was presented – surveys and focus groups aimed at understanding respondents' opinion on the implementation of the education process and the selection of teaching methods. Students have their own expectations for higher education, first and foremost pay attention to its practical dimension. Skills and competencies are the foundation of their career. The role of the University supplying them these key competences.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurship education, students, teaching, higher education

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość należy obecnie do jednych z najbardziej popularnych haseł, powtarzanych zarówno w środowisku naukowym, jak i gospodarczym czy politycznym. Opierają się na nim strategie rozwoju miast, regionów czy państw, a wszelkie inicjatywy w kierunku wzmocnienia przedsiębiorczości spotykają się z aprobatą i akceptacją. Nie stanowi to zaskoczenia, ponieważ przedsiębiorczość to nie tylko „chwytliwy slogan”, to szansa na sukces – dla człowieka, ale i organizacji czy gospodarki. Dziedziną szczególnie związaną z rozwojem przedsiębiorczości jest nauka, a zwłaszcza szkolnictwo wyższe, bo to od uczelni wymaga się w dużej mierze realizacji zadań kształcenia postaw przedsiębiorczych. Wieloaspektowość pojęcia przedsiębiorczości sprawia, że jest ono przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin nauki: choćby psychologii, socjologii czy ekonomii. Wydaje się, że zwłaszcza ta ostatnia dziedzina ma szczególne znaczenie dla jej postępu, zwłaszcza w kontekście sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przed edukacją ekonomiczną stoją więc szczególne wymagania – rozbudzania, kształtowania i umacniania ducha przedsiębiorczości u studentów czy absolwentów. Młodzi ludzie decydują się na wyższe studia z wielu powodów, niewątpliwie jednym z głównych jest chęć poprawy swojej sytuacji na rynku pracy. Oczekują, że ukończenie uczelni umożliwi im lepszy start – we własnej firmie lub pracy najemnej. Aby tak się stało, muszą jednak zdobyć właściwą wiedzę, rozwinąć umiejętności i kompetencje. Celem artykułu jest zbadanie oczekiwań studentów wybranej uczelni ekonomicznej odnośnie kształcenia proprzedsiębiorczego. Cel ten zostanie zrealizowany przez analizę wybranych wyników badań własnych – ankietowych i fokusowych, ukierunkowanych na poznanie opinii badanych odnośnie realizacji procesu kształcenia i doboru metod dydaktycznych w kontekście proprzedsiębiorczym. Część teoretyczna (1 i 2) koncentruje się na zagadnieniach edukacji wyższej i kształcenia w zakresie przedsiębiorczości, natomiast kolejne części o charakterze empirycznym przedstawiają wyniki przeprowadzonych badań. Całość podsumowują wnioski.

1. Przedsiębiorczość w edukacji

Na popularności zyskuje nie tylko pojęcie przedsiębiorczości. Coraz większa liczba publikacji, raportów, konferencji i materiałów konferencyjnych koncentruje się na edukacji dla przedsiębiorczości. Z uwagi na to, że jest to obecnie także politycznie „gorący temat”, projekty z zakresu przedsiębiorczego kształcenia pojawiają się masowo, opracowywane przez uniwersytety i inne instytucje szkolnictwa wyższego, na poziomie krajowym jak

i europejskim [Fayolle 2013]. Większość rządów państw europejskich jest świadoma, że przedsiębiorczość stanowi siłę napędową rozwoju społecznego i ekonomicznego i podejmowane są inicjatywy polityczne w kierunku włączania w programy nauczania akademickiego formalnej edukacji w zakresie kształcenia kompetencji przedsiębiorczych [Vázquez, Lanero, Gutiérrez i in. 2009]. Zarówno OECD, jak i Komisja Europejska podkreślają, że edukacja przedsiębiorczości przynosi wiele korzyści i powinna odgrywać kluczową rolę w narodowej polityce w zakresie edukacji państwa. Nadzędnym powodem wdrażania edukacji w zakresie przedsiębiorczości jest budowanie wiedzy i umiejętności na rzecz przedsiębiorczości, ale podkreśla się, że jest także realnym narzędziem pomagającym zredukować liczbę studentów rezygnujących z nauki oraz wpływać na lepsze wyniki w nauce [Johansen 2014].

Poszukiwanie źródeł przedsiębiorczości od dawna nurtuje wielu badaczy różnych dziedzin naukowych. Bławat stwierdza, że nie istnieje jedna charakterystyka przedsiębiorcy, lecz jest ich kilka – wyróżnia podejścia badawcze: biograficzne, osobowościowe, behawioralne, relacyjne i zintegrowane [Bławat 2003]. Badacze poszukują odpowiedzi na pytanie, co decyduje o przedsiębiorczości człowieka: czy to cecha, z którą się rodzi my (a więc mamy tzw. „smykałkę” do biznesu), czy też efekt doświadczeń, zdobywania wiedzy. Debata na temat tego, czy przedsiębiorczości można się nauczyć, trwa już od wielu lat i wydaje się, że powstała zgoda co do odpowiedzi „tak, ale ...”. Ogólna opinia skłania się do tego, że rzeczywiście „przedsiębiorczości można się nauczyć”, ale część badaczy wyraża pogląd, że ta nauka jest wysoce zależna od kontekstu, wpływ na nią ma kilka czynników, między innymi kiedy, przez kogo i jak się ten proces odbywa [Blimel 2014]. Z punktu widzenia celu badawczego istotne jest przyjęcie założenia, że przedsiębiorczość człowieka kształtuje się wraz z jego rozwojem, pod wpływem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Jednym z uwarunkowań zewnętrznych jest edukacja.

Edukacja wyższa powinna pełnić rolę czynnika pobudzającego kształcenie postaw przedsiębiorczych, co stanowi niewątpliwie wyzwanie dla przedsiębiorczości jako dyscypliny akademickiej. Przedsiębiorczość należy do dziedzin naukowych, w których zauważyć można dynamiczny rozwój. Jak pisze K. Wach, historia polskich badań nad przedsiębiorczością ma swoje początki w okresie początków transformacji gospodarczej w Polsce, pierwsza jednostka – Zakład Przedsiębiorczości Uniwersytetu Łódzkiego – została założona w 1991 r. Obecnie wyodrębnić można 31 jednostek prowadzących badania nad przedsiębiorczością [Wach 2016]. Popularność problematyki jest także widoczna w liczbie prowadzonych badań oraz wydawanych publikacji. W 2016 r. opublikowano *Leksykon polskich badaczy przedsiębiorczości*, w którym zawarto biogramy 148 pracowników naukowo-dydaktycznych, zajmujących się przedsiębiorczością (jak podkreślają autorzy, zaproszenia wysłano do 250 osób). Stanowi to dowód na dużą aktyw-

ność środowiska naukowego w kierunku rozwoju tej dyscypliny [Kosała, Urbaniec, Wach 2016]. Krytycznie do powszechności kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości odnosi się Kokocińska, pisząc, że „inicjatywy o różnym zasięgu, mające swój wyraz w nazwach katedr, kierunków, specjalności i przedmiotów, mają raczej charakter jednostkowy i, jak dotychczas, nie są zaliczane do głównego nurtu kształcenia w ośrodkach akademickich w Polsce”. Autorka zaznacza jednak, że w wielu ośrodkach istnieje potencjał do edukacji w zakresie przedsiębiorczości, który nie zawsze przekłada się na formalne inicjatywy [Kokocińska 2014, s. 68].

2. Istota kształcenia proprzedsiębiorczego

Jeden z nadrzędnych problemów, z którym mierzy się obecnie szkolnictwo wyższe, czyli zmniejszająca się liczba studentów, wzmaga konkurencję na rynku edukacyjnym. Już nie tylko uczelnie niepaństwowe muszą starać się o utrzymanie pozycji, ale również państwowe planują swoje działania marketingowe w kierunku jak najwyższej rekrutacji. Pozytywnym aspektem tej nasilonej konkurencji jest coraz wyższa dbałość o programy kształcenia, zapewniające nie tylko uzyskanie wyższego wykształcenia, ale także – a może przede wszystkim – wypracowanie mocnej pozycji na rynku pracy. Osiągnąć to można przez zdobycie wiedzy, ale także umiejętności i kompetencji. Również studenci są coraz bardziej świadomi zmian w otoczeniu, a to przekłada się na ich oczekiwania wobec wyższych studiów – wiedzą, że posiadanie dyplomu nie gwarantuje dobrej posady, pracodawcy o wiele wyżej stawiają praktyczne umiejętności. Ceniona jest aktywna postawa wobec zmian, kreatywność, podejmowanie inicjatywy, zdolność pracy w zespołach itp. Tutaj pojawia się zadanie dla edukacji wyższej. Aby przetrwać na globalnym rynku edukacyjnym, uniwersytety muszą stać się elastyczne, ich kultura organizacyjna musi stać się otwarta, co będzie wspierać innowacyjność; zmiany muszą być postrzegane jako szanse, a nie zagrożenia [Binkauskas 2012]. A szansą jest niewątpliwie ukierunkowanie na kształcenie proprzedsiębiorcze.

Kształcenie proprzedsiębiorcze musi mieć przede wszystkim charakter praktyczny. Samo ujęcie w programie kształcenia przedmiotu przedsiębiorczość nie oznacza wsparcia i rozwoju postaw przedsiębiorczych. Kluczowy jest dobór treści i metod dydaktycznych. W kursie z przedsiębiorczości nie może dominować teoria, wykorzystać należy formy aktywizujące słuchaczy. Ćwiczenia, realizacja projektów, warsztaty, konwersatoria, seminaria mają znacznie bardziej proprzedsiębiorczy charakter niż wykłady przepełnione treściami teoretycznymi. Co więcej, kształcenie w kierunku rozwoju postaw przedsiębiorczych nie może ograniczać się jedynie do opracowania i realizacji kursów stricte

związanych z przedsiębiorczością. Może się to odbywać na wiele sposobów. Autorzy *Raportu z badań dotyczących przedsiębiorczości akademickiej* [Banerski, Gryzik, Matusiak i in. 2009, s. 117–118] wskazali na przykładowe narzędzia o charakterze aktywizującym studentów, które powinny być wykorzystywane w kształceniu na rzecz przedsiębiorczości:

- realizacje projektów w małych grupach (opartych na realnych przesłankach);
- stymulowanie aktywności studentów do wypracowywania własnych, niekonwencjonalnych sposobów realizacji zleczanych zadań, przy wykorzystaniu różnych technik;
- odejście od wymagań mechanicznego zapamiętywania w kierunku niezależności i logiki myślenia, umiejętności kojarzenia faktów czy rozwiązywania problemów;
- promocja niezależnej od obranego kierunku studiów aktywności (społeczna, sportowa);
- upowszechnianie przygotowywania prac dyplomowych przez kilku studentów;
- wspieranie/stymulowanie inicjatyw studenckich;
- promowanie studentów aktywnych, łączących pracę zarobkową z dobrymi wynikami w nauce.

Uczelnia musi wykorzystywać nowoczesne, praktyczne narzędzia dydaktyczne, takie jak gry i symulacje biznesowe. Niejednokrotnie udział w grze szkoleniowej rozwine więcej umiejętności i wiedzy niż cykl wykładów. Studenci w procesie edukacji powinni rozwijać swoją kreatywność i innowacyjność, należy ich zachęcać do przygotowywania projektów, udziału w konkursach, umożliwiać kontakt z biznesem.

Podczas gdy wielu studentów marzy o wymyśleniu kolejnego Facebooka lub Twittera, uniwersytety są bardziej skoncentrowane na pedagogicznych wartościach przedsiębiorczości, rozumianych jako dostarczenie zestawu umiejętności, które studenci mogą stosować w swojej działalności zawodowej, jak i działań uzupełniających doświadczenia zdobyte podczas studiów. Uniwersytety inwestują zarówno w formalne programy nauczania, jak i w zajęcia pozalekcyjne, aby skierować zainteresowanie studentów na rozwiązywanie globalnych problemów w sposób przedsiębiorczy. Przykładami takich dodatkowych zajęć mogą być konkursy biznesplanów, kluby przedsiębiorczości, praktyki w start-up'ach. Wiele uniwersytetów eksperymentuje z akceleratorami biznesu czy studenckimi funduszami typu venture [Clinton 2014].

Podsumowując, wymienić można najczęściej podawane cele edukacji proprzedsiębiorczej: 1) zdobycie wiedzy użytecznej z punktu widzenia przedsiębiorczości, 2) zwiększenie możliwości w zakresie wykorzystania technik badania sytuacji biznesowej przedsiębiorstw i tworzenia planów działania, 3) identyfikacja i stymulowanie rozwoju umiejętności przedsiębiorczych, 4) rozwijanie empatii i wsparcia dla wszystkich kwestii związanych z przedsiębiorczością, 5) rozwijanie postaw wobec zmian, 6) wspieranie nowopowstających firm i innych przedsięwzięć [Raposo, de Paço 2011].

Zgodnie z celem artykułu w dalszej części przedstawione zostaną wyniki badania oczekiwań studentów w kontekście kształcenia proprzedsiębiorczego. Badania te przeprowadzone zostały wśród studentów niepublicznej uczelni ekonomicznej – Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu. Wybór tej uczelni wynika z faktu, że autorzy, w okresie realizacji badania, byli pracownikami tej uczelni i zaangażowani byli w realizowane działania proprzedsiębiorcze. Mogli więc wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz kontakty, co wpływało na sprawną realizację badań.

3. Charakterystyka badanej uczelni i jej działania w kierunku kształcenia proprzedsiębiorczego

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu (WSH) jest prywatną uczelnią ekonomiczną, założoną w 1997 r. Od roku 2014 należy do Grupy Uczelni Vistula z Warszawy i w ten sposób znajduje się w najbardziej umiędzynarodowionej Grupie Uczelni Wyższych w Polsce, realizując swoją misję: „Kształcimy dla biznesu międzynarodowego”. W ofercie uczelni są studia w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym, pierwszego i drugiego stopnia oraz studia podyplomowe i MBA. Studenci mogą kształcić się na kierunkach: zarządzanie, turystyka i rekreacja, bezpieczeństwo wewnętrzne, finanse i rachunkowość oraz informatyka [www.handlowa.eu 2016]. W uczelni dużą wagę przypisuje się praktycznemu kształceniu (obecnie uczelnia stopniowo przechodzi na tzw. profil praktyczny). Ma to swoje odzwierciedlenie przede wszystkim w programach kształcenia. Studenci, zwłaszcza na kierunku zarządzanie, mają w programie różne przedmioty, które ukierunkowane są na rozwój umiejętności i kompetencji proprzedsiębiorczych. Przede wszystkim przedsiębiorczość, ale również inne, jak biznesplan, przedsiębiorstwo i jego otoczenie, wizyty w przedsiębiorstwach, planowanie biznesu, innowacyjność w biznesie, itp. Należy uzupełnić, że wiele kursów obejmuje nie tylko wykłady, ale także praktyczne formy jak: ćwiczenia czy projekty, gry symulacyjne, treningi menedżerskie, zajęcia terenowe, wizyty w firmach itp. Proprzedsiębiorcze kształcenie jest również zauważalne w intensywnej współpracy z biznesem. Świadczyć o tym może chociażby bogata oferta studiów podyplomowych, prowadzonych we współpracy z uznanymi przedsiębiorstwami. Na studiach 1 i 2 stopnia także zatrudniani są praktycy, a uczelnia aktywnie uczestniczy w inicjatywach typu Światowy Tydzień Przedsiębiorczości, organizuje szkolenia, warsztaty i kursy dla studentów czy inne formy ich aktywizacji jak: debaty, wykłady gościnne, konferencje, koła naukowe, itp. Należy także podkreślić intensywną współpracę międzynarodową, która daje studentom rozległe możliwości wyjazdów do uczelni partnerskich. Podsumowując, kształcenie praktycznych umiejętności i rozwój kompetencji jest jednym z kluczowych celów i zadań

zarówno władz uczelni, jak i jej pracowników. Zdają sobie oni sprawę z trudnej sytuacji na rynku szkolnictwa wyższego, dlatego też podejmują różne działania w kierunku stworzenia oferty wspierającej rozwój i późniejszy sukces zawodowy studentów.

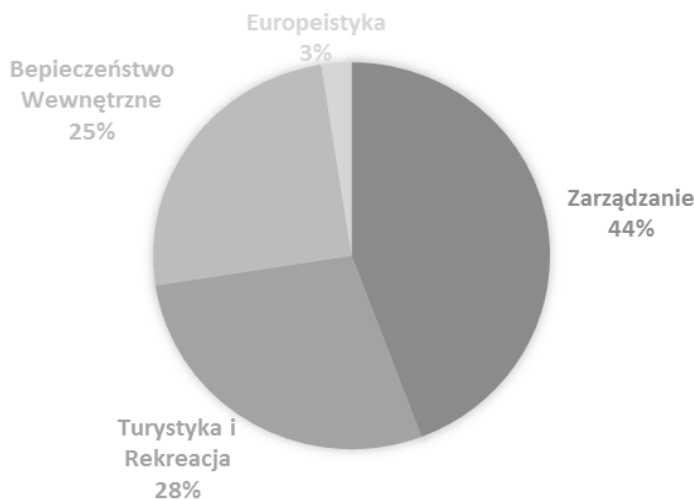
Przykładem inicjatywy pracowników WSH, był zespół badawczy, który w latach 2012–2016 zajmował się problematyką e-learningu. Kształcenie na odległość zostało wdrożone na uczelni w roku akademickim 2011/12. W ramach swojej pracy członkowie zespołu przeprowadzili badania empiryczne, których celem była ewaluacja samego e-learningu oraz sposobu jego zastosowania. Badania opierały się na trzech elementach: badaniach ankietowych i fokusowych, których podmiotem byli studenci uczelni oraz wywiadach pogłębionych z wykładowcami. Narzędzia badawcze zostały tak skonstruowane, aby uzyskać jak najszerze spojrzenie z punktu widzenia studentów i prowadzących – głównie na kwestie uczenia na odległość, ale w powiązaniu z tradycyjnym kształceniem. W kolejnym rozdziale publikacji omówione zostaną wybrane wyniki tych badań, które pozwolą na wyciągnięcie wniosków odnośnie do oczekiwań studentów w kontekście przedsiębiorczym.

4. Oczekiwania studentów wobec edukacji wyższej – przegląd wybranych wyników badań własnych

Badania ankietowe

W badaniach ankietowych wzięło udział 244 studentów trybu stacjonarnego i niestacjonarnego, zarówno pierwszego, jak i drugiego stopnia, reprezentujących wszystkie kierunki studiów (rys. 1). Próba badawcza stanowiła ponad 1/5 wszystkich studiujących w tym czasie w WSH studentów (badania kwestionariuszowe prowadzono w 2013 roku). Grupa była także zróżnicowana ze względu na wiek – przyjęto następujące przedziały wiekowe 19–20 lat (43 badanych), 21–22 (40), 23–24 lata (60), 25–35 lat (74), 35–45 lat (22) i powyżej 45 lat (5 osób). Biorąc pod uwagę płeć, większość stanowiły kobiety – 65% respondentów.

Rysunek 1. Studenci uczestniczący w badaniach ankietowych według kierunku studiów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

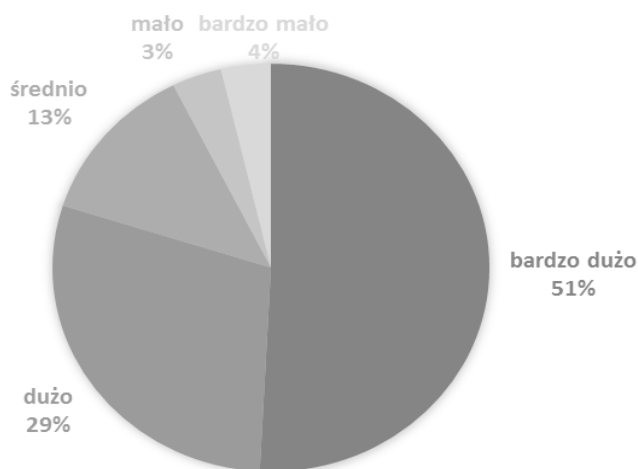
Najliczniejszą grupę stanowili studenci zarządzania – 108 osób. Podobny rozkład odnotowano podczas drugiego etapu badań studentów WSH – badań fokusowych, przeprowadzonych w 2016 roku. W sumie podczas sześciu sesji z zewnętrznym moderatorem wzięło udział 57 studentów zrekrutowanych wśród osób z wszystkich kierunków i trybów studiów, aczkolwiek dominowali studenci kierunku zarządzanie – 28 osób (turystykę i rekreację reprezentowało 10 osób, a bezpieczeństwo wewnętrzne 19 studentów). Zarówno podczas badań kwestionariuszowych, jak i fokusowych większość studiowała niestacjonarnie – około 70% wszystkich badanych, co odzwierciedla aktualną strukturę studiujących w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu.

W badaniach ankietowych studenci wypełniali kwestionariusze zawierające 29 pytań, w których autorzy starali się kompleksowo podejść do zagadnień uczenia się tradycyjnego versus zdalnego, badając opinie i sugestie studentów. Podczas spotkań fokusowych uszczegółowiono wiele tematów, przy czym swoboda dyskusji pozwoliła na sformułowanie wniosków na temat ogólnego stosunku badanych do kształcenia wyższego.

Jednym z istotnych wątków związanych z opisywaną tematyką były oczekiwania studentów wobec treści prezentowanych na zajęciach wykładowych – tradycyjnych, jak i e-learningowych. Uwagę poświęcono zwłaszcza treściom praktycznym. Respondenci mogli wybrać i ocenić, jakie treści powinny być prezentowane na platformie e-learningowej: wprowadzenie teoretyczne, praktyczne przykłady, dodatkowe wyjaśnienia, sa-

modzielne zadania czy materiały powtórkowe. Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazały, że najbardziej oczekiwane są praktyczne przykłady. Przeważająca większość wysoko oceniła ich udział w strukturze kursu (rys. 2). Połowa pytaných chciałaby, aby było ich bardzo dużo, a prawie 30%, że dużo. Żadna z pozostałych zaproponowanych form nie zyskała tak dużej akceptacji badanych. Odwrotne opinie odnotowano w przypadku propozycji „wprowadzenie teoretyczne” – prawie 30% ankietowanych zaznaczyło, że chciałoby takich treści mało lub bardzo mało. Jedynie 32 osoby zaznaczyły, że preferują bardzo dużo treści teoretycznych.

Rysunek 2. Oczekiwania co do udziału praktycznych przykładów w strukturze kursów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Takie wyniki zinterpretować można tylko w jeden sposób – studenci zwracają uwagę na praktyczny wymiar kształcenia. Wiedza jest istotna, ale musi być uzupełniona „przykładami z życia”. Zajęcia, czy to tradycyjne czy zdalne, nie mogą bazować tylko na teorii. Wykłady, podczas których prowadzący prezentuje wiedzę *ex cathedra*, wydają się tracić na znaczeniu. Istotne jest, aby zajęcia teoretyczne były bezpośrednio powiązane z elementami praktycznymi, by wykładowcy odwoływali się do rzeczywistych sytuacji rynkowych. Słuchacze chcą wiedzieć, jak można zaaplikować poznane metody, zasady, jak zastosować narzędzia i wdrożyć techniki. Są coraz bardziej świadomi, że po skończeniu edukacji wyższej pracodawcy będą od nich oczekiwać nie tylko wiedzy teoretycznej, ale posiadania umiejętności, które mogą rozwinąć właśnie w trakcie studiów. Analiza

case studies pozwala na zobrazowanie i zrozumienie wielu zjawisk, uczy analitycznego myślenia, wnioskowania. Właściwie dobrane studia przypadków pozwalają studentom doświadczyć opisywanej sytuacji, a zaangażowanie ich w analizę i szukanie rozwiązań umożliwia sprawdzenie siebie i swoich kompetencji, bez ponoszenia konsekwencji.

Powyższe wnioski popierają wyniki analizy innego pytania w kwestionariuszu. Respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny efektywności kształcenia w odniesieniu do różnych form prowadzenia zajęć. Interesujące, z uwagi na przyjęty cel publikacji, były dwa kryteria. Pierwsze z nich dotyczyło dominującej aktywności wykładowcy (wykład) versus aktywizacji studenta. Wyniki prezentuje rysunek 3.

Rysunek 3. Ocena efektywności kształcenia z uwagi na aktywność studenta lub dominację prowadzącego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak można zauważyć, badani postawieni przed wyborem, czy lepsze efekty przynosi pobudzanie aktywności studentów, czy dominacja wykładowcy, nie przyjęli zdecydowanie jednego stanowiska. Przewagę ma dominacja wykładowcy, ale nie jest ona duża. Oznacza to, że niewiele mniej niż połowa ankietowanych uważa, że nauka jest bardziej skuteczna, gdy studenci nie są jedynie biernymi odbiorcami treści, ale biorą udział w procesie dydaktycznym. Z drugiej strony 54% respondentów preferuje „centralizację nauczania”, gdzie to wykładowca przyjmuje pozycję nadrzędną w stosunku do słuchaczy, ograniczając swobodę i elastyczność metod nauczania, podporządkowując cały proces swojej idei kształcenia.

Powyższe wyniki są blisko powiązane z uzyskanymi dla drugiego kryterium – preferowanego typu wykładu: statycznego lub dynamicznego (rysunek 4). Także w tym przypadku jest niewielka różnica między deklarowanymi wyborami respondentów.

Rysunek 4. Efektywność nauczania ze względu na typ wykładu



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykład statyczny, inaczej konwencjonalny, koncentruje się na przekazaniu wiedzy, a rola audytorium ogranicza się do słuchania, zapamiętania, ewentualnie sporządzenia notatek. W omawianych badaniach taka forma zyskała akceptację 124 osób. Pozostali opowiedzieli się za wykładem dynamicznym – konwersatoryjnym, aktywizującym uczestników. Słuchacze są zachęceni do zadawania pytań, dyskusji, wykonywania krótkich zadań itp. Wykładowca nie traci swojej pozycji, a angażuje i zachęca słuchaczy do aktywności, a to zdaniem respondentów wpływa na efektywność procesu kształcenia.

Zdaniem autorów, respondenci wybierający aktywność studenta oraz wykład dynamiczny reprezentują postawę przedsiębiorczą – sukces dydaktyczny utożsamiają bowiem z czynną postawą studenta. Wiedzą, że kariera zawodowa, czy to we własnej firmie, czy w innej organizacji, w dużej mierze zależy od ich aktywności. W pierwszej kolejności rynek wchłania ludzi energicznych, kreatywnych, pomysłowych, pełnych inicjatywy i zaangażowania. Takie osoby nie ograniczają roli wykładowcy do prezentowania im wiedzy, ale oczekują, że będzie liderem procesu kształcenia, zachęcającym do zaangażowania i podejmowania inicjatywy. Oczekują wykorzystania narzędzi dydaktycznych, które z jednej strony zwiększą ich zaangażowanie, a z drugiej wykształcą pożądane kompetencje. Umiejętności pracy w zespole, dyskusowania, wyrażania własnych

opinii czy obrony swojego stanowiska są niezbędne w karierze zawodowej, a zajęcia dydaktyczne są doskonałą okazją do rozwoju zdolności interpersonalnych. Spodziewają się, że uczelnia zapewni im dodatkowe możliwości rozwoju swoich mocnych stron, zainteresowań czy pasji.

Wyniki zaprezentowane powyżej odnosiły się do zajęć e-learningowych, ale zdaniem autorów, są tożsame dla nauczania tradycyjnego. Studenci często traktują proces dydaktyczny w sposób kompleksowy. Było to widoczne w przypadku pytań otwartych zawartych w kwestionariuszach – w większości przypadków notowane odpowiedzi obejmowały doświadczenia z uczeniem „stacjonarnym”. Stąd też przedstawione wyniki mogą stanowić punkt wyjścia do formułowania konkluzji co do kształcenia proproceduralnego. Wartościowym uzupełnieniem mogą być wnioski sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań fokusowych (FGI).

Badania fokusowe

Nadrzędnym celem FGI było pogłębienie problematyki nauczania przez Internet w powiązaniu z uczeniem tradycyjnym. Moderator dysponował scenariuszem, obejmującym wątki tematyczne prowadzonej dyskusji. Uczestnicy byli rekrutowani spośród studentów Wyższej Szkoły Handlowej, którzy wyrazili chęć uczestnictwa w badaniu. Każde spotkanie trwało około 1,5 godziny i brało w nim udział od 8 do 12 osób.

Jednym z kluczowych wątków poruszanych w trakcie rozmów były preferencje uczestników odnośnie typów zajęć podczas studiowania (moderator każdorazowo zaznaczał, że mowa o uczeniu tradycyjnym, odbywającym się w siedzibie uczelni). Wszystkie badane grupy były zgodne co do jednej odpowiedzi: „praktyczne”. W trakcie dyskusji uczestnicy wyjaśniali, co dokładnie rozumieją pod szerokim pojęciem praktyczności i najczęściej wymieniali formę ćwiczeniową lub projektową jako najbardziej pożądaną. Zdecydowanie podkreślali, że wykłady kojarzą im się „tylko ze słuchaniem”, „notowaniem”, a na ćwiczeniach „coś się dzieje”. Ćwiczenia były opisywane jako forma „rozbudzająca”, „znacznie ciekawsza”, „pozwalająca się uaktywnić”, ale i „mniej nudna”, a „czas podczas nich szybciej leci”. Należy podkreślić, że uczestnicy nie podchodzili całkowicie bezkrytycznie do tej formy. Podkreślali, że tak jak w przypadku wykładów dużo zależy od prowadzącego i jego metod kształcenia. Poruszano temat doboru materiałów stosowanych do pracy. Również tutaj podkreślano aspekt praktyczny – najczęściej wspomniano studia przypadków jako najciekawszy materiał. Opisy rzeczywistych problemów organizacyjnych, praca na przykładzie istniejących (a najlepiej znanych) firm miały dla uczestników większą wartość niż na przykład zadania do wykonania.

Analizując wypowiedzi dotyczące wykładów, zauważalna jest przede wszystkim krytyka tej formy, wydaje się, że stereotypowo postrzeganej przez pryzmat „czystej teorii”, „wyświetlania slajdów”. Jednocześnie jednak uczestnicy odwoływali się do przykładów, które zaprzeczały schematowi wykładów, które zapadły im w pamięć z uwagi na sposób poprowadzenia. Wykładowcy angażowali słuchaczy do dyskusji, zadawali pytania, zachęcali do polemiki, dla każdego zagadnienia teoretycznego podawali praktyczne wyjaśnienia i ciekawe przykłady. Stosowali interaktywne formy przekazu takie jak film, obraz, zdjęcia, efekty dźwiękowe lub prezentowali związane z tematyką zajęć urządzenia, przyrządy. Najwyżej oceniane były zajęcia prowadzone przez praktyków, osoby, które oprócz pracy naukowej, miały doświadczenie praktyczne w swojej dziedzinie. Studenci podkreślali, że chcieliby, aby uczelnia pozyskiwała do współpracy praktyków, którzy prowadziliby cykle wykładów lub chociaż wybrane zajęcia. W trakcie dyskusji pojawiały się opinie, że niektórzy praktycy nie mają przygotowania pedagogicznego, ponadto teoria jest „do pewnego stopnia” niezbędna podczas studiów, dlatego dobrym rozwiązaniem jest organizacja wykładów gościnnych, podczas których zaproszeni goście będą odnosić się do aspektów praktycznych wybranej tematyki. W dyskusjach bardzo często wymieniano hasła „współpracy z biznesem”. Uczestnicy oprócz zajęć dydaktycznych prowadzonych przez praktyków, postulowali zacieśnienie współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami. Podawano przykłady zajęć realizowanych poza uczelnią, w siedzibach firm. Taka forma przekazywania wiedzy spotkała się z dużą aprobatą studentów.

Zakończenie

Od środowiska naukowego, a w szczególności związanego z naukami ekonomicznymi, wymaga się pełnienia specyficznej roli motoru napędowego gospodarki. Szkolnictwo wyższe musi stawiać czoła wymaganiom współczesnego rynku i podjąć refleksje nad funkcjami, jakie ma spełniać w otoczeniu. W kwestie kształcenia w zakresie przedsiębiorczości angażowane powinny być jednak także instytucje publiczne czy środowiska praktyków, bo aktywna współpraca może zapewnić powstanie skutecznego systemu kształcenia proprzedsiębiorczego.

Studenci coraz bardziej świadomie kierują swoją karierą zawodową i mają konkretne oczekiwania wobec studiów, a uczelnie stoją przed wyzwaniem konstruowania programów edukacyjnych, ukierunkowanych na wspomaganie i rozwój przedsiębiorczości. Podsumowując przedstawione wyniki badań, można stwierdzić, że studenci w badanej populacji są świadomi zmian, jakie zachodzą w otoczeniu i zauważają konieczność dopasowania się do jego wymagań. Co więcej mają konkretne oczekiwania co do oferty

edukacyjnej i wyraźnie komunikują swoje potrzeby. Kluczowe znaczenie ma dla nich praktyczny wymiar kształcenia – wielu z nich nie boi się podejmowania inicjatywy i aktywnego angażowania w procesy dydaktyczne. Cenią sobie możliwość dyskusji i wyrażania własnych opinii. Takie podejście uprawnia do stwierdzenia, że w kontekście szkolnictwa oczekują kształcenia przedsiębiorczego.

Niepokojący może być fakt, że zarówno w wynikach badań ankietowych, jak i fokusowych zauważalna jest duża niechęć studentów do zajęć teoretycznych wykładowych. Można odnieść wrażenie, że badane grupy postrzegają wykłady jak „zło konieczne”, umniejszając ich znaczenie w procesie kształcenia. Wskazywane były co prawda przykłady wykładów ciekawych, które zapadły uczestnikom w pamięć ze względu na sposób ich przeprowadzenia, ale ogólne nastawienie było raczej negatywne. Wydaje się, że badani studenci wychodzą z założenia, że w dobie Internetu wiedza jest „na wyciągnięcie ręki”, że aby znaleźć informację, wystarczy dostęp do sieci, zatem modyfikacji uległa rola szkolnictwa, także wyższego. Oczekują marginalizacji przekazywania wiedzy teoretycznej na rzecz szeroko pojętej praktyki. Być może błędnie interpretują sygnały z otoczenia, że współcześnie rynek głównie wymaga posiadania umiejętności i kompetencji, zapominając, że wiedza teoretyczna stanowi nadal podstawę. Bez znajomości kluczowych koncepcji, procesów, systemów trudno jest zrozumieć istotę wielu zjawisk, a tym samym skutecznie wykorzystać i rozwijać posiadane umiejętności praktyczne.

Autorzy chcieliby podziękować dr Małgorzacie Madej i mgr Magdalenie Jakubowskiej, mającym znaczący wpływ na realizację badań empirycznych, których wyniki omawia niniejszy artykuł.

Bibliografia

Banerski G., Gryzik A., Matusiak K. i in. (2009), *Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Binkauskas G. (2012), *Academic Entrepreneurship: Barriers and Fears versus Wishes and Opportunities*, „International Journal of Technology Management & Sustainable Development”, vol. 11, No. 3.

Bliemel M. (2014), *Getting Entrepreneurship Education out of the Classroom and into Students' Heads*, „Entrepreneurship Research Journal”, vol. 4, Issue 2.

Bławat F. (2003), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk.

Clinton A. (2014), *The Role of Higher Education in Innovation and Entrepreneurship*, Nova Science Publishers, Inc., New York.

Fayolle A. (2013), *Personal Views on the Future of Entrepreneurship Education*, "Entrepreneurship & Regional Development", vol. 25, Issue 7–8.

Johansen V. (2014), *Entrepreneurship Education and Academic Performance*, "Scandinavian Journal of Educational Research", vol. 58, No.3

Kokocińska M., Nowak H. (red.) (2014), *Edukacja w zakresie przedsiębiorczości. Doświadczenia Polski i Hiszpanii*, Wydawnictwo Difin.

Kosała M., Urbaniec K., Wach K. (red.) (2016), *Leksykon polskich badaczy przedsiębiorczości*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Raposo M., de Paço A. (2011), *Entrepreneurship Education: Relationship between Education and Entrepreneurial Activity*, Psicothema, vol. 23, No. 3.

Vàzquez J.L., Lanero A., Gutiérrez P. and others (2009), *Entrepreneurship Education in the University: does it Make the Difference?*, "Trakia Journal of Sciences", vol. 8, Suppl. 3.

Wach K. (red.) (2016), *Złota księga polskich katedr przedsiębiorczości*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Bibliografia elektroniczna

www.handlowa.eu.

Doroła Burzyńska | dorburz@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Małgorzata Jabłońska | jablonska_m@interia.eu

Uniwersytet Łódzki

Kierunki zmian stopy przedsiębiorczości w regionie łódzkim

The Directions of Changes in the Rate of Entrepreneurship in Lodz Region

Abstract: The focus of this study is to analyze the changes of entrepreneurship in the Lodz region for the years 2004–2013. The realization of this objective will include the analysis and interpretation of basic data exchange, which relate to key areas of socio – economic development in the region. It was decided that the development of entrepreneurship in the region, the most significant impact has the potential social and economic regions.

Keywords: entrepreneurship, region, the rate of entrepreneurship, region, Lodzkie

Wstęp

Od chwili przystąpienia Polski do Unii Europejskiej prowadzone są działania, których celem jest zmniejszanie dysproporcji rozwojowych między regionami. Realizacja tego celu jest związana z przyspieszeniem rozwoju przedsiębiorczości w regionach. Pojęcie przedsiębiorczości regionalnej wiąże się nieodzownie z grupą uwarunkowań, na które składają się przede wszystkim: czynniki ekonomiczne, finansowe oraz prawno-instytucjonalne. Można zatem stwierdzić, iż przez przedsiębiorczość rozumieć należy zdolność podmiotu do skutecznej adaptacji w otoczeniu, a jej efektem jest rozwój gospodarki i społeczeństwa.

Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy jest poziom przedsiębiorczości w regionie łódzkim na przestrzeni lat 2004–2013 oraz określenie kierunków zmian tego wskaźnika. Realizacja powyższego celu obejmuje analizę i interpretację podstawowych danych, opisujących obszary życia społeczno-gospodarczego w regionie. Zdecydowano, iż na rozwój przedsiębiorczości w regionie najistotniejszy wpływ ma potencjał społeczny i gospodarczy regionu. Na tej podstawie dopasowano grupy zmiennych opisujących siłę każdego z wymienionych obszarów. Analizując potencjał społeczny badanych regionów, analizie poddano: sytuację demograficzną, zasoby pracy oraz poziom wynagrodzeń brutto. W kontekście potencjału gospodarczego wyszczególniono: regionalne PKB per capita oraz dostępność transportową regionu, która w dużej mierze determinuje zjawisko przedsiębiorczości regionalnej.

Miary przedsiębiorczości

Rozwój społeczno-gospodarczy jest procesem wielowymiarowym, obejmującym zmiany tak ilościowe, jak i jakościowe. Z powyższych względów pomiar przedsiębiorczości (krajów, regionów, powiatów czy gmin) jest problemem złożonym i skomplikowanym pod względem metodologicznym. Uproszczenia w pomiarze tego zjawiska widoczne są chociażby na etapie doboru podstawowych wskaźników rozwoju gospodarczego. Ich wybór – oprócz względów merytorycznych – następuje na drodze weryfikacji statystycznej współczynników zmienności i korelacji, ale w dużym stopniu jest także uwarunkowany dostępnością i porównywalnością danych dla analizowanych lat. „...Problemy ze zdefiniowaniem pojęcia przedsiębiorczości są w efekcie przyczyną występowania trudności w określeniu miary przedsiębiorczości. Interdyscyplinarność tego pojęcia, i co się z tym wiąże, zainteresowanie nim wielu dyscyplin naukowych powodują, że w każdej z dyscyplin ze względu na ich specyfikę i pole zainteresowania konstruuje się różne miary odzwierciedlające poziom przedsiębiorczości...” [Gołębowski 2014, s. 14].

Rozwój przedsiębiorczości w regionie charakteryzuje się dużą zmiennością. Oznacza to, iż zidentyfikowanie podstawowych czynników, jak również określenie ich wpływu na owo zjawisko jest bardzo skomplikowane. Trudności pojawiają na poziomie pomiaru natężenia i kierunku oddziaływania każdego z wyodrębnionych czynników. Podczas analizowania poziomu przedsiębiorczości regionalnej przywiązuje się z reguły dużą uwagę do siły oddziaływania czynników ekonomicznych. Wszystkie procesy rozwojowe zachodzące w regionie charakteryzują się wysoką złożonością, dlatego też zidentyfikowanie czynników, jak również określenie ich wpływu na przedsiębiorczość regionalną jest bar-

dzo skomplikowane. Należy przy tym pamiętać, iż wybór tych cech w każdym badaniu obarczony jest zawsze pewną dozą subiektywizmu, którego nie można wyeliminować.

Pomiar przedsiębiorczości powinien być uzależniony przede wszystkim od tego, która z funkcji przedsiębiorczości ma stać się przedmiotem badania. W badaniach *Global Entrepreneurship Research Association*¹, przedsiębiorczość jest wyrażana między innymi za pomocą takich wskaźników jak: intencje przedsiębiorcze, zdolności przedsiębiorcze, przedsiębiorczość z konieczności, strach przed porażką. Możliwość podejmowania przez przedsiębiorcę działań ukierunkowanych na zawiązanie własnej działalności jest w dużej mierze zależna od czynników występujących w otoczeniu zewnętrznym. Duża ich część odnosi się zatem do zjawisk, które uchodzą za niemierzalne, jak np.: historyczne uwarunkowania życia społecznego. Należy jednak zwrócić uwagę na te czynniki determinujące rozwój przedsiębiorczości w polskich regionach, które są mierzalne i wymagają pewnego rodzaju dopasowania lub zinterpretowania. Do najczęściej spotykanych miar przedsiębiorczości zaliczyć można:

- liczbę przedsiębiorstw aktywnych na 1000 mieszkańców,
- liczbę pracujących przypadających na jeden aktywny podmiot,
- pracujący w przedsiębiorstwach aktywnych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców,
- wielkość przychodów na jednego pracującego,
- wskaźnik poziomu kosztów,
- poziom przeciętnego wynagrodzenia,
- wielkość nakładów inwestycyjnych na jedno przedsiębiorstwo [Andrzejczak 2010, s. 139],
- stopę przyrostu nowych przedsiębiorstw [Gries, Naudé 2009, ss. 309–328].

Rozwój przedsiębiorczości w skali ponadlokalnej i lokalnej oraz jej wpływ na aktywizację gospodarczą przejawia się głównie wzrostem liczby podmiotów gospodarczych (głównie małych i mikro firm osób fizycznych), które zwiększają rynek pracy, powodują wzrost dochodów ludności z pracy i dochodów samorządowych układów lokalnych i przyczyniają się do ograniczenia bezrobocia. Podstawową miarą poziomu przedsiębiorczości, szczególnie w układzie lokalnym i regionalnym, jest tzw. stopa przedsiębiorczości (stopa zaangażowania w nowe przedsięwzięcia gospodarcze, ang. *rate of entrepreneurship*) [Zioło, Rachwała 2007, s. 18], mierzona za pomocą wskaźnika przedsiębiorczości zdefiniowanego następująco:

¹ *Global Entrepreneurship Research Association* zajmuje się największym międzynarodowym projektem badania przedsiębiorczości oraz rozpowszechniania wiedzy o przedsiębiorczości i wspierania tworzenia jej nowych form. Inicjatywa została powołana w roku 1997 wspólnie przez Babson College z Bostonu oraz London Business School. Jego celem jest porównanie szerokiego spektrum przejawów przedsiębiorczości przy zastosowaniu oryginalnie wypracowanej metodologii. Wyniki przeprowadzonych badań publikowane są w raportach *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).

$$Wp = \frac{P}{Lp} * 100$$

gdzie:

Wp – wskaźnik przedsiębiorczości,

P – liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON,

Lp – liczba ludności w wieku produkcyjnym.

Wskaźnik ten wyraża liczbę podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON w przeliczeniu na 100 osób w wieku produkcyjnym [Salamon 2009, s. 232; Miszczuk, Miszczuk-Wereszczyńska 2010, ss. 33–34].

Badacze przedsiębiorczości ostrożnie podchodzą do tematyki jej „mierzenia”. Tak jak to zostało ujęte wcześniej, problematyczna jest tu jej wielowymiarowość, która często implikuje trudności w doborze odpowiednich mierników. Nie często, zatem można znaleźć konkretne propozycje miar przedsiębiorczości, które dotyczą jej aspektu regionalnego.

Warunki dla kreowania przedsiębiorczości w regionie łódzkim

Województwo łódzkie zajmuje 9 pozycję w kraju pod względem wielkości powierzchni i 6 pod względem liczby ludności. Ponad 63% ludności zamieszkuje w miastach (7 pozycja w kraju) [Bank Danych Lokalnych]. Największym i dominującym w regionie miastem jest Łódź, gdzie zamieszkuje największa liczba mieszkańców ok. 700 tys., co stanowi ponad 28% ludności zamieszkującej województwo². W mieście jest skoncentrowanych ok. 50% przedsiębiorstw przemysłowych, ponad 30% podmiotów wysokiej i średnio wysokiej techniki oraz ponad 50% podmiotów otoczenia biznesu. W porównaniu do innych regionów, województwo łódzkie jest stosunkowo dobrze rozwinięte gospodarczo, charakteryzuje się także wysokim wskaźnikiem aktywności zawodowej ludności [www.lodzkie.pl].

Głównymi atutami regionu są przede wszystkim znakomite położenie komunikacyjne – węzeł autostrad (w okolicach Strykowa), dzięki czemu województwo charakteryzują najlepsze w Polsce warunki lokalizacyjne dla inwestycji przeznaczonych na rynek krajowy, a ponadto:

- dostęp do dużych zasobów pracy, co jest możliwe dzięki obecności licznych szkół wyższych oraz szkolnictwa zawodowego;

² Dane za rok 2015.

- duży potencjał naukowo-badawczy łódzkich szkół wyższych i ośrodków naukowych;
- znaczne zasoby węgla brunatnego, dzięki czemu województwo dysponuje nadwyżką taniej energii elektrycznej;
- duże zasoby wód termalnych, które mogą być podstawą rozwoju energii odnawialnej oraz rozwoju funkcji uzdrowiskowych regionu;
- atrakcyjne oferty inwestycyjne dla inwestorów w podstrefach specjalnych stref ekonomicznych.

Przedsiębiorczość w regionie łódzkim determinowana jest przez kompilację czynników społeczno-ekonomicznych, które w sposób pośredni lub bezpośredni wpływają na podjęcie decyzji o uruchomieniu własnego przedsięwzięcia. Kluczowym elementem decydującym o konkurencyjności regionu jest sytuacja panująca na rynku pracy oraz struktura dostępnych na nim zasobów ludzkich, czyli potencjał społeczny regionu. Występujące w regionie łódzkim problemy społeczne oraz jakość kapitału społecznego w zasadniczy sposób rzutują na spójność społeczną regionu. W ciągu ostatnich lat w województwie obserwuje się sukcesywny spadek liczby ludności, co jest efektem m.in. postępującego procesu depopulacji wynikającego przede wszystkim z ujemnego przyrostu naturalnego [Nowakowska 2013, s. 7]. Spadek liczby ludności, jak również procesy starzenia się społeczeństwa stanowią dziś największy problem regionu. Struktura wieku ludności w łódzkim charakteryzuje się jednym z najwyższych w Polsce udziałem ludności w wieku poprodukcyjnym. Stan ten negatywnie działa na funkcje przedsiębiorczości w regionie. Średnia gęstość zaludnienia w latach 2004–2013 w regionie wynosiła 139 osób/km², przy czym dla miast 1397 osób/km², natomiast dla obszarów wiejskich tylko 54 osoby/km². Udział ludności miejskiej wynosił średnio w roku 63,75%. Prognozy wskazują, iż proces wyludniania się regionu będzie trwał przez najbliższe lata [Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego do 2020 r., 2015, s. 17].

Tabela 1. Liczba osób w wieku produkcyjnym: 15–59 lat kobiety, 15–64 lata mężczyźni

wyszczególnienie	2004	2008	2013
region łódzki	1 747 914	1 724 271	1 643 935
Polska	25 949 417	26 110 704	25 646 082
%	6,74	6,60	6,41

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Liczba osób w wieku produkcyjnym świadczy o możliwościach regionu w zakresie kreowania nowych przedsiębiorstw, bowiem to właśnie ta grupa osób zgłasza największe potrzeby związane z realizacją poszczególnych życiowych etapów jak: mieszkanie czy rozwój rodziny. W regionie łódzkim w badanym okresie udział tej grupy wynosił średnio ok. 67% ogółu i był na zbliżonym poziomie do średniej krajowej. W skali kra-

ju liczba osób w wieku produkcyjnym stanowiła średnio ok. 6,58% i posiadała wyraźną tendencję spadkową. Odpływ ludności i niska liczba osób w wieku produkcyjnym stanowią zagrożenie dla lokalnej gospodarki i jakości życia mieszkańców. Szczególnie jest to widoczne w kontekście wzrostu przedsiębiorczości i aktywizacji rynku pracy, co z kolei przekłada się na wysokość dochodów władz samorządowych.

Poziom wynagrodzeń w regionie jest jednym z ważniejszych czynników, które wpływają na poziom przedsiębiorczości. Nominalne dochody do dyspozycji brutto przypadające na mieszkańca w województwie łódzkim systematycznie rosną i oscylują wokół wartości średniej dla Polski, jednak wzrost ten jest wolniejszy niż w innych regionach kraju (por. tab.).

Tabela 2. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w relacji do średniej krajowej lata 2004, 2008, 2013 (Polska = 100%)

wyszczególnienie	2004	2008	2013
łódzkie	88,1	86,8	90,5
Polska	100,00	100,00	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

W relacji do średniej krajowej zarobki w regionie kształtują się na bardzo niskim poziomie, co sprawia, że mieszkańcy regionu mają ograniczone możliwości wzbogacenia się. Zdecydowanie najwyższe przeciętne wynagrodzenia w województwie łódzkim występują w powiecie bełchatowskim. Znajduje się tam największa w kraju elektrownia i kopalnia węgla. Niższe wynagrodzenia w regionie powodują, że są niższe koszty pracy, co w połączeniu z niewątpliwą atrakcyjnością lokalizacyjną regionu generuje nowe inwestycje.

Korzystnym zjawiskiem określającym stan potencjału społecznego w regionie jest stosunkowo nieduży poziom bezrobocia w ciągu ostatnich lat.

Tabela 3. Poziom bezrobocia rejestrowanego (%) oraz udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w regionie łódzkim i w Polsce w latach 2004, 2008, 2013

wyszczególnienie	2004	2008	2013
Poziom bezrobocia rejestrowanego (%)			
łódzkie	19,5	9,2	14,1
Polska	19,0	9,5	13,4
Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym			
łódzkie	13,3	6,1	9,7
Polska	12,4	6,0	8,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Region łódzki w badanym okresie charakteryzował się wyższym niż krajowy, poziomem bezrobocia (14% w łódzkim a średnia krajowa to 13,4%). Nie ulega wątpliwości, iż jest to spowodowane faktem, iż w regionie występują ośrodki o wybitnie usługowym i przemysłowym charakterze, jak również tradycje przemysłowe regionu: przemysł włókienniczo-odzieżowy, materiałów budowlanych, chemiczny, rolno-spożywczy, farmaceutyczny, meblarski, energetyczny, elektromaszynowy.

Tabela 4. Saldo migracji międzywojewódzkich oraz przyrost naturalny na 1000 ludności w latach 2005³, 2008, 2013

wyszczególnienie	2005	2008	2013
saldo migracji [os.]			
łódzkie	-1288	-1031	-1818
Polska	0	0	0
przyrost naturalny na 1000 ludności [%]			
łódzkie	-3,35	-2,34	-3,51
Polska	-0,1	0,92	-0,46

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Niekorzystna struktura demograficzna regionu, ujemny przyrost naturalny, ujemne saldo migracji, połowa ludności z wykształceniem poniżej średniego nie stanowią silnych fundamentów rozwoju regionu i nie wskazują na jego silną pozycję konkurencyjną. Jednakże z porównania kapitału społecznego regionu z danymi ogólnokrajowymi wynika, iż łódzkie nie dzieli daleki dystans z pozostałymi regionami.

Województwo łódzkie nie jest tak bogate jak Mazowsze z Warszawą, ale dystans ten ciągle się zmniejsza, świadczy o tym rosnący wskaźnik PKB per capita.

Tabela 5. Dynamika PKB per capita w 2004, 2008, 2013 (2003 = 100%)

wyszczególnienie	2004	2008	2013
łódzkie	105,3	105,5	101,1
Polska	105,2	103,9	101,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Region łódzki charakteryzuje się średnim poziomem rozwoju gospodarczego. Świadczy o tym poziom produktu krajowego brutto per capita, który rośnie szybciej niż średnia krajowa. Trzy czwarte PKB w regionie powstaje w gospodarce, w sferze budżetowej – jedna czwarta. Przemysł województwa cechuje się relatywnie niską konkurencyjnością, produktywnością i innowacyjnością z uwagi na znaczący udział branży włókienniczej.

3 Dane zawarte w tabeli nr 35 dostępne w bazie DBL od 2005 r.

niczo-odzieżowej oraz innych gałęzi o niskiej wartości dodanej, jak również dominacją mało innowacyjnych mikro, małych i średnich firm.

W związku z silnymi tradycjami przemysłowymi w regionie najwięcej osób zatrudnionych jest w sektorze budowniczym i przemysłowym oraz w usługowym. W badanym okresie struktura rynku pracy w regionie nie uległa znaczącym zmianom. Dominujący jest sektor przemysłowy oraz rolniczy. W gospodarce regionu istotną rolę odgrywają tradycyjne gałęzie przemysłu takie jak: przemysł lekki, przemysł spożywczy, wykorzystujący rolnicze walory regionu, oraz przemysł ceramiczny i materiałów budowlanych, rozwijający się w oparciu o istniejące w regionie zaplecze surowcowe [Nowakowska 2013, s. 9]. Istotnym segmentem gospodarki regionu jest sektor rolny.

Atrakcyjność regionu dla potencjalnych przedsiębiorców – inwestorów, w dużej mierze determinowana jest jego dostępnością transportową.

Tabela 6. Drogi ekspresowe i autostrady w latach 2010–2013 (km)

wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013
łódzkie	77,2	77,2	280,9	292,9
Polska	1532,1	1807,2	2417,5	2726,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

W regionie łódzkim stan infrastruktury drogowej i komunikacyjnej jest dobry, a z sukcesem realizowane inwestycje przyczyniają się do tego, że region staje się coraz bardziej konkurencyjny. W ostatnim czasie oddano do użytku nowe kilometry dróg szybkiego ruchu. W 2013 roku, w stosunku do bazowego 2004 roku, wskaźnik dynamiki oddanych kilometrów autostrad wyniósł 379%.

W regionie przeważają branże przemysłowe o niskiej wartości dodanej, stąd, mimo iż zatrudnionych jest tutaj ponad 8% ogółu zatrudnionych w przemyśle w Polsce, wytwarzają oni jedynie 5,7% produkcji przemysłowej kraju. Działalność gospodarcza koncentruje się w Łodzi i powiecie bełchatowskim, na te dwa powiaty przypada około 45% produkcji sprzedanej przemysłu województwa oraz około 56% wartości brutto środków trwałych przedsiębiorstw [Przegląd regionalny Polski 2013, s. 27]. W 2014 r. w województwie łódzkim zarejestrowanych było 239,6 tys. podmiotów gospodarczych, tj. 5,8% ogółu podmiotów zarejestrowanych w skali kraju. W stosunku do roku poprzedniego liczba zarejestrowanych podmiotów na terenie województwa wzrosła o 0,7% [Podmioty gospo-

darki narodowej w rejestrze REGON w województwie łódzkim w 2014 roku 2014, s. 3].

Tabela 7. Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności oraz jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności

wyszczególnienie	2004	2008	2013
jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności			
łódzkie	57	77	86
Polska	61	83	95
	2004	2008	2013
jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności			
łódzkie	34	69	69
Polska	51	64	70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, iż na przestrzeni lat liczba przedsiębiorstw ogółem w Polsce uległa dość istotnym wahaniom, z niewielkim trendem wzrostowym. Widoczny jest wyraźny okres wzrostu po 2005 roku, który pokrywa się z datą przystąpienia Polski do UE, a więc z poprawą koniunktury gospodarczej. Kolejne zmiany dotyczą lat 2008–2009, kiedy polską gospodarkę dotknął kryzys finansowy. Wówczas dynamika powstawania nowych przedsiębiorstw wyraźnie się zmniejszyła. Podobna zmienność charakteryzowała zjawisko wyrejestrowania. Mimo znaczącego wzrostu wyrejestrowań, efekt netto w regionie łódzkim był zawsze dodatni.

Zmiany stopy przedsiębiorczości w regionie łódzkim w latach 2004–2013

Przedsiębiorczość to przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorcy, którzy stanowią siłę motoryczną gospodarki. Dzięki niej zwiększa się możliwość zatrudnienia, wpływa ona również na poziom innowacyjności technicznej i promuje dynamicznego wzrostu gospodarczego. Przedsiębiorcy są „sprawcami” zmian, bowiem uczestniczą w zakładaniu nowych firm, eksperymentują z nowymi technikami i nową organizacją produkcji, wprowadzają nowe produkty i tworzą nowe rynki [Linan, Fernandez-Serrano 2014, s. 687]. O poziomie przedsiębiorczości świadczy (jak przyjęto w rozważaniach) liczba podmiotów gospodarki narodowej przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym. Kształto-

wanie stopy przedsiębiorczości obrazuje tabela.

Tabela 8. Stopa przedsiębiorczości w powiatach województwa łódzkiego i w Polsce w latach 2004–2013

Powiat	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Polska	13,8	13,8	13,9	14,1	14,4	14,3	14,9	14,8	15,3	15,9
woj. łódzkie										
powiat łódzki wschodni	15,2	15,6	15,5	15,7	15,9	14,4	15,3	15,8	16,2	16,7
powiat pabianicki	16,6	17,0	16,7	16,8	17,0	14,2	14,6	14,6	15,3	15,9
powiat zgierski	14,6	14,9	14,7	14,9	15,3	12,7	13,3	13,5	13,9	14,3
powiat brzeziński	12,7	13,0	12,7	13,0	12,9	12,4	12,8	12,7	13,0	13,3
powiat m. Łódź	17,6	18,1	18,1	18,3	18,6	16,8	18,0	18,2	19,1	19,9
powiat bełchatowski	11,8	12,0	10,4	10,0	10,0	9,8	10,3	10,3	10,8	11,1
powiat opoczyński	10,5	10,6	9,2	9,0	8,9	8,5	8,9	8,7	8,5	8,8
powiat piotrkowski	8,5	8,6	8,1	8,0	7,9	7,9	8,4	8,4	8,6	8,8
powiat radomski	12,2	12,4	11,8	10,7	10,8	10,7	11,2	11,0	11,4	11,7
powiat tomaszowski	13,1	13,2	11,0	10,8	10,8	10,6	11,1	11,2	11,5	11,9
powiat m. Piotrków Trybunalski	15,5	15,6	13,5	13,6	13,4	13,4	14,3	14,3	14,8	15,2
powiat łaski	12,0	12,1	12,0	12,1	12,3	11,8	12,4	12,2	12,4	12,8
powiat pączęński	10,6	10,8	10,6	10,3	10,0	9,7	10,1	10,2	10,5	10,7
powiat poddębicki	11,6	12,0	12,1	12,4	12,6	10,6	11,0	10,9	11,4	11,8
powiat sieradzki	11,2	11,0	10,7	10,7	10,7	9,9	10,3	10,5	10,7	10,9
powiat wieluński	12,6	12,8	12,9	13,0	13,2	12,0	12,5	12,2	12,5	12,8
powiat wieruszowski	11,3	11,6	11,7	11,9	12,2	11,2	11,7	11,7	12,1	12,4
powiat zduńskowolski	13,1	13,2	13,2	13,4	13,6	12,8	13,3	13,2	13,5	13,7
powiat kutnowski	11,2	11,5	11,6	11,9	12,1	10,8	10,9	10,9	11,2	11,4
powiat łęczycki	9,9	10,2	10,0	10,2	10,3	8,6	8,9	8,9	9,4	9,6
powiat łowicki	10,2	10,3	10,1	10,3	10,6	10,0	10,5	10,5	10,8	11,2
powiat rawski	11,4	11,7	11,7	12,0	12,1	11,8	12,1	11,7	12,1	12,5
powiat skierniewicki	8,6	8,6	8,3	8,6	9,0	8,8	9,2	9,0	9,3	9,6
powiat m. Skiernewice	13,8	13,9	14,0	14,3	14,5	14,8	15,6	14,9	15,5	15,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

daniem (tj. 2004–2013) uległ znaczącym zmianom. Wartość tego wskaźnika w regionie łódzkim była na niższym poziomie (oscylując wokół średniego poziomu 12,2) niż dla Polski – 14,5. W całym badanym okresie parametr ten dla regionu łódzkiego sukcesywnie zwiększał dystans w stosunku do średniej krajowej. Tylko w 2005 roku przekroczył 90% średniej krajowej, w 2013 udział ten stanowił już 79%. Problemów związanych z pogarszającym się stanem przedsiębiorczości w regionie należy upatrywać przede wszystkim w demografii regionu oraz niekorzystnemu, bliskiemu położeniu Warszawy, do której migrują młodzi ludzie w poszukiwaniu lepszych zarobków.

W Regionie łódzkim działalność gospodarcza koncentruje się w Łodzi i powiecie bełchatowskim. Największe nasycenie przedsiębiorstwami sektora MŚP było w miastach na prawach powiatu oraz w ich aglomeracji, które tworzą centrum regionu. Najwyższą wartość wskaźnik osiągnął w mieście Łodzi (średnio 18,27). Wartość wyższą od średniej w województwie odnotowano również w powiatach: łódzkim wschodnim (15,6), pabianickim (15,8), zgierskim (14,2), brzezińskim (12,8), miasta Piotrków Trybunalski (14,3), wieluńskim (12,6), zduńskowolskim (13,3) i mieście Skierniewice (14,7). Najniższym wskaźnikiem liczby podmiotów na 100 osób w wieku produkcyjnym charakteryzowały się powiaty: opoczyński, piotrkowski, łęczycki i skierniewicki.

Zakończenie

Województwo łódzkie kojarzone jest głównie, z prężnie rozwijającym się przemysłem włókienniczym, który swoje lata świetności przeżywał w pierwszej połowie XIX w. Dominująca rola tej gałęzi przemysłu stanowiła o rozwoju regionu, jego przemysłowej specjalizacji i zdecydowała o jego monokulturze gospodarczej. Walorem regionu są znaczne zasoby węgla brunatnego, dzięki czemu województwo dysponuje nadwyżką taniej energii elektrycznej – bardzo duże zasoby wód termalnych, które mogą być podstawą rozwoju energii odnawialnej oraz rozwoju funkcji uzdrowiskowych regionu. Konsekwencją niekorzystnych uwarunkowań rozwoju regionu jest odpływ ludności do innych, dużych miast, głównie znajdującej się niedaleko – Warszawy. Jest to zjawisko negatywne głównie dlatego, że region koncentruje wysoko wykwalifikowanych pracowników i specjalistów kształconych na łódzkich uczelniach wyższych.

Województwo łódzkie jest regionem borykającym się z następstwami restrukturyzacji tradycyjnych przemysłów w głównych miastach regionu oraz z niskim potencjałem rozwoju endogenicznego na obszarach wiejskich, zdominowanych przez nisko produktywne rolnictwo. Region o dużym potencjale rozwojowym charakteryzuje się dużą dynamiką powstawania nowych przedsiębiorstw, jak i silnymi zachętami inwestycyjnymi,

które stanowią o jego atrakcyjności lokalizacyjnej. W regionie duży udział stanowi rolnictwo i przemysł, ponadto jest obszarem, na którym tworzą się skupiska przedsiębiorstw o charakterze innowacyjnym. Usługi wsparcia innowacyjności gospodarki i transferu technologii w województwie łódzkim świadczą instytucje otoczenia biznesu. Ich struktura jest ilościowo dobrze rozwinięta na tle sytuacji ogólnokrajowej.

W ostatnim czasie wzrosła świadomość władz regionu w zakresie wspierania rozwoju przedsiębiorczości, która, jak pokazuje obliczona stopa przedsiębiorczości, pogarsza się. JST podjęły się realizacji działań na rzecz uzbrajania terenów pod inwestycje, remontów miejsc handlowych, jak np. targowiska, czy obniżania podatków od nieruchomości. Liczne sukcesy samorządy mogą zanotować na polu współpracy krajowej i międzynarodowej m.in. dzięki uczestnictwu w projektach, podpisaniu porozumień o współpracy, jak również licznie podpisywanym umowom na realizację inwestycji finansowanych ze środków unijnych.

Bibliografia

Andrzejczak D. (2010), *Przedsiębiorczość małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – ujęcie regionalne*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, nr 3, Bydgoszcz.

Główny Urząd Statystyczny (2014), *Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON w województwie łódzkim w 2014 roku*, Warszawa.

Gołębiowski G. (2014), *Przedsiębiorczość w Polsce w świetle badań Global Entrepreneurship Monitor [w:] „Studia BAS”, nr 1(37)*, Warszawa.

Gries T. Naudé W. (2009), *Entrepreneurship and Regional Economic Growth: Towards a General Theory of Start-Ups, Innovation – The European Journal of Social Science Research*, vol. 22, No. 3.

Linan F. Fernandez-Serrano J. (2014), *National Culture, Entrepreneurship and Economic Development: Different Patterns across the European Union*, Small Business Economy.

Miszcuk E. Miszcuk-Wereszczyńska M. (2010), *Ekonomia społeczna w praktyce. Doświadczenia dolnośląskie*, Wrocławskie Wydawnictwo Naukowe ATLA 2, Wrocław.

Nowakowska A. i in. (2013), *Badanie potencjałów i specjalizacji polskich regionów – synteza. Województwo łódzkie. Raport współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Badanie w ramach projektu pt. Wdrożenie systemu monitorowania polityk*

publicznych w województwie łódzkim (POKL.05.02.01-00-011/13), Łódź.

Przegląd regionalny Polski (2013), Regionalne Obserwatoria Terytorialne, cz. II, Warszawa.

Zioło Z., Rachwała T. (red.) (2007), *Rola przedsiębiorczości w aktywizacji gospodarczej*, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytut Geografii, Akademia Pedagogiczna im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków.

Salamon J. (2009), *Przestrzenne zróżnicowanie wartości wskaźnika przedsiębiorczości na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego*, „Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich”, nr 5/2009, Polska Akademia Nauk oddział w Krakowie, Kraków.

Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego do 2020 r. [online], www.rpo.lodzkie.pl, dostęp: 25 czerwca 2015.

www.bdl.gov.pl.

Danuta Janczewska | djanczewska@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie innowacjami jako narzędziem w procesie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej

Management of Innovations as Instruments in Development Process of Local Entrepreneurship

Abstract: The main goal of entrepreneur is recognize the modern technologies, trends of development of technical conditions in sector and creation of market offers. The local entrepreneurships should compare own success against results of competitors. In article there are presented models of entrepreneurship and analysis of factors influent on development of SMEs, especially knowledge management. There presented the results of own researches on examples from Kujawsko-Pomorskie and Mazovia voivodeships. The goal of article was identification of factors of development of local entrepreneurship.

Keywords: entrepreneurship, SMEs, knowledge management

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa mikro z sektora MŚP są w ostatnich latach przedmiotem zainteresowania i dyskusji ze względu na ich znaczący udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw. Brak jest jednak badań sektora mikroprzedsiębiorstw dotyczących możliwości ich rozwoju oraz osiągania przewag konkurencyjnych. Niewiele opracowań teoretycznych dotyczy również problematyki przedsiębiorczości mikrofirm lokalnych, uwarunkowań jej rozwijania oraz przewidywanych efektów gospodarczych. Badania R. Karaszewskiego i M. Klemke-Pitek wykazały, iż polscy przedsiębiorcy nie są świadomi znaczenia pozyskiwania, rozwijania, magazynowania zasobów wiedzy oraz nie mają skutecznych narzędzi do

efektywnego zarządzania tym zasobem [Karaszewski, Klemke- Pitek 2012, s. 55]. Wskazali oni na potrzebę prowadzenia badań nad zarządzaniem wiedzą oraz innowacjami w przedsiębiorstwach przy wsparciu ze strony Unii Europejskiej i wykorzystaniu środków unijnych. W zakresie tych badań powinna znaleźć się następująca problematyka:

- poszukiwanie narzędzi do pomiaru wiedzy przedsiębiorstwa;
- motywowanie pracowników do budowania wiedzy przedsiębiorstwa oraz przekształcania jej w innowacyjne rozwiązania;
- kontrybucja pracowników w budowę wiedzy i innowacyjności przedsiębiorstwa w ramach wdrażania projektów unijnych.

Celem artykułu jest prezentacja badań własnych nad kształtowaniem postaw przedsiębiorczych mikroprzedsiębiorstw z województwa mazowieckiego prowadzonych w latach 2015–2016. Przedstawiono badania opinii 50 przedsiębiorstw mikro z województwa mazowieckiego oraz kujawsko-pomorskiego dotyczące identyfikacji czynników stymulujących proces rozwoju przedsiębiorczości. Sformułowane zostały hipotezy badawcze:

- 1) Hipoteza I: Istnieją grupy czynników stymulujących rozwój przedsiębiorczości w badanych mikroprzedsiębiorstwach działających na rynkach lokalnych.
- 2) Hipoteza II: Wśród czynników sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości lokalnej istotne znaczenie ma zarządzanie innowacjami jako rezultat zarządzania wiedzą.

Badania własne pozwoliły na uzyskanie opinii mikroprzedsiębiorców na temat wpływu zarządzania wiedzą na kreowanie innowacji oraz osiąganie sukcesu w rozwijaniu przedsiębiorczości lokalnej.

Przedsiębiorczość lokalna w warunkach Unii Europejskiej

Pojęcie przedsiębiorczości lokalnej powstało na gruncie teorii przedsiębiorczości. Jako pierwszy na temat przedsiębiorczości wypowiadał się Joseph A. Schumpeter. Określił on funkcję przedsiębiorcy polegającą na reformowaniu lub rewolucjonizowaniu wzorca produkcji poprzez wykorzystanie nowych pomysłów. W szerszym ujęciu uwzględnił on również wytwarzanie nowego towaru lub wytwarzanie znanego dotychczas towaru za pomocą nowych metod lub technologii, osiąganie nowych źródeł surowców, nowych rynków zbytu, a także poprzez zmiany organizacyjne. Zdaniem Schumpetera zadaniem przedsiębiorczości jest wprowadzanie nowych pomysłów w życie [Schumpeter 1960, s. 104]. Termin „przedsiębiorczość” nie dotyczy tylko działalności gospodarczej, lecz określa również cechy osobowości ludzkiej takie jak: zaradność, zdolność do podejmowania, ryzyka czy innowacyjność. W ujęciu historycznym przedsiębiorczość była początkowo

synonimem bogactwa, przedsiębiorstwa, innowacji, zmiany, zatrudnienia, tworzenia wartości, dynamicznego wzrostu [Morris, Lewis, Sexton 1994, ss. 21–31].

Przedsiębiorczość w ujęciu ekonomicznym traktowana jest jako przejaw działań podmiotów gospodarczych realizowanych w sposób ukierunkowany na cel ekonomiczny. Efektem działań przedsiębiorczych jest generowanie zysków, przy czym wymiar tego efektu można również rozpatrywać w aspekcie organizacyjnym, społecznym oraz gospodarczym. Wielowymiarowy model działań przedsiębiorczych wiąże się z przedsiębiorczym potencjałem człowieka, przedsiębiorcy, i wynika z jego psychologicznych uwarunkowań i cech osobowości, tworząc podstawy do podejmowania działań przedsiębiorczych. Jako pierwszy na temat związku pomiędzy przedsiębiorczością a osobą przedsiębiorcy wypowiedział się Richard Cantillon, który określał przedsiębiorcę jako osobę, która potrafi wykorzystać pojawiające się okazje stworzone przez brak równowagi pomiędzy popytem a podażą, oraz przypisywał przedsiębiorcy zdolność do przewidywania i skłonność do podejmowania ryzyka. Schumpeter sformułował cechy przedsiębiorcy: jednostka przedsiębiorcza musi mieć predyspozycje i swoiste cechy takie jak:

- skłonność do podejmowania ryzyka;
- chęć i gotowość do przyswajania nowej wiedzy;
- zdolność obserwacji najbliższego środowiska, a przez to dostrzegania elementów wymagających zmian;
- umiejętność kontaktów z otoczeniem, a przez to stwarzania okazji do zainicjowania i proponowania zmian;
- zdecydowanie, odpowiedzialność i przejrzystość w podejmowaniu działań.

W. Strużycki podaje, iż zjawiska związane z innowacjami i przedsiębiorczością uważane są za czynniki zmieniające wizerunek przedsiębiorstwa ze względu na dynamikę działań przedsiębiorczych, w tym tworzenie innowacyjnych produktów i technologii. Zdaniem Strużyckiego zmianie ulegają wówczas zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa, a zwłaszcza w obszarach strategicznych i operacyjnych [Strużycki 2016, s. 51]. Z istoty innowacji wynika pojawienie się nowych możliwości zarówno w zasobach, jak i w sposobach ich wykorzystania. W ujęciu współczesnym przedsiębiorczość wiąże się z rozpoczynaniem działalności gospodarczej, z nową firmą, nowymi produktami i rynkami, poszukiwaniem możliwości, podejmowaniem ryzyka [Gaweł 2007, s. 7]. W tym ujęciu przedsiębiorczość przejawia się w innowacyjnym podejściu do rynku, własnych produktów czy klientów. Zdaniem Druckera [Drucker 1993, s. 53] przedsiębiorczość jest cechą danej osoby, może też być cechą instytucji lub organizacji społecznej. Podstawą przedsiębiorczości jest innowacyjność oparta, według Druckera, na praktyce oraz procesie uczenia się przez działanie. Zachowania przedsiębiorcy charakteryzują takie czynniki jak:

- gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, co może być pojmowane jako tworzenie właściwych postaw sprzyjających ideom innowacyjnym;
- świadomość ryzyka związanego z podejmowaniem nowych wyzwań i problemów, co daje obraz ewentualnych zagrożeń dla przedsiębiorstwa w przypadku niepowodzenia innowacyjnego produktu;
- umiejętność wykorzystywania szans i okazji;
- elastyczne przygotowanie do zmiany warunków, co określa umiejętność dopasowania innowacyjnych projektów do warunków turbulentnego otoczenia.

Rozwój badań nad przedsiębiorczością doprowadził do powstania koncepcji przedsiębiorczości społecznej, która jako nowa forma przedsiębiorczości jest przejawem liczenia się w ekonomii z innymi niż tylko zysk wartościami [Sobocka-Szczapa 2013, s. 129]. Unia Europejska w sposób szczególny ukierunkowała kolejne programy na małe i średnie przedsiębiorstwa, ponieważ ponad 20 milionów MŚP stanowi 99% działających w Europie przedsiębiorstw. Po uznaniu krytycznej roli MŚP w gospodarce UE celem Komisji Europejskiej stało się promowanie MŚP, jak również poprawa ich otoczenia biznesowego. Celowe działania Unii Europejskiej doprowadziły do powstania szeregu inicjatyw wspierających przedsiębiorczość w krajach Unii. Wśród nich do najważniejszych należy zaliczyć:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego;
- swobody przedsiębiorczości w traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej;
- ustanowiony w 2008 roku program Small Business Act dla Europy (SBA), do wdrożenia którego zobowiązały się wszystkie kraje członkowskie;
- Strategia Lizbońska zakładająca regionalność rozwoju przedsiębiorczości, która ma stanowić integralną część założeń rozwoju zrównoważonego;
- szereg innych działań wspierających przedsiębiorczość w poszczególnych krajach Unii.

Ważnym elementem polityki Unii Europejskiej jest tworzenie warunków do powstania różnorodnych nurtów przedsiębiorczości, szeroko pojętej innowacyjności oraz internalizacja rozwiązań technicznych i nowych form marketingu, a także rozpoznawanie możliwości występujących w postaci lokalnych zasobów surowcowych, materialnych i ludzkich [Strużycki 2007, s. 354]. Przedsiębiorczość lokalna stała się w Unii Europejskiej szczególnie ważnym elementem wyrównywania szans w regionach, co przekładało się na konkretne wsparcie finansowe¹, w którym priorytetem regionalnej polityki jest

¹ Bardzo intensywnie korzystały i korzystają z tej pomocy regiony, których wskaźnik PKB na mieszkańca wynosi mniej niż 75% średniej wspólnotowej, pomoc ta dotyczy różnych obszarów, nie tylko przedsiębiorczości. W latach 2014–2020 UE zainwestuje w regiony europejskie w sumie 351 mld EUR. Ma się to przyczynić do realizacji jednego z pięciu celów strategii wzrostu „Europa 2020”, którym jest pobudzenie rozwoju

wspieranie różnorodnych form przedsiębiorczości ze szczególnym uwzględnieniem średnich i małych firm.

Modele przedsiębiorczości w świetle literatury

Przegląd współczesnych nurtów teorii przedsiębiorczości umożliwia wieloaspektowe definiowanie zarówno zjawiska przedsiębiorczości, jak i rozpoznanie oraz klasyfikację pojęć dotyczących osoby przedsiębiorcy [Janczewska 2013a, s. 240]. Zestawienie cech przedsiębiorcy oraz funkcji przedsiębiorczości pozwala na sformułowanie konkluzji o istnieniu wielu modeli oraz rodzajów działań przedsiębiorczych [Grudzewski, Hejduk i in. 2011, s. 246]. Wśród nich należy wyróżnić następujące cztery modele:

- 1) Model przedsiębiorczości ewolucyjnej – charakteryzujący się powolnymi zmianami, realizacją zadań i etapów.
- 2) Model przedsiębiorczości żywiołowej – cechuje wysoki poziom ryzyka, dążenie do sukcesu z wykorzystaniem pomysłowości przedsiębiorców oraz wysoki poziom innowacyjności.
- 3) Model przedsiębiorczości etycznej – opartej na obowiązującym systemie wartości, norm i zachowań. Cechy charakterystyczne to: wysoki poziom etyczności działań oraz innowacyjność.
- 4) Model przedsiębiorczości systemowej – uwzględniający udział państwa we wspomaganiu rozwoju przedsiębiorczości oraz zmierzający do budowania społeczeństwa przedsiębiorczego.

Pozostałe modele przedsiębiorczości wpisują się w kilku nurtów, spośród których pierwszy postrzega przedsiębiorczość jako umiejętność podejmowania ryzyka działalności rynkowej² oraz wyboru zajęcia zawodowego [Kihlstrom, Laffont 1979, ss. 719–748]. Z kolei koncepcję przedsiębiorczości opartą na wykorzystaniu zasobów oraz reagowanie na sygnały z otoczenia przedstawia Koźmiński [2004, ss. 165–166].

W literaturze przedmiotu można wskazać kluczowe obszary zarządzania wiedzą przynoszące określone korzyści [Iwan 2012, s. 53]. Są to:

- globalizacja biznesu – zwłaszcza ze względu na rozmaite lokalizacje geograficzne, wielojęzyczność i konieczność porozumiewania się, wielokulturowość;

małych i średnich przedsiębiorstw przez inwestycje. Konkretnie na wsparcie MŚP planuje się podwojenie puli dostępnych środków: z 70 mld do 140 mld euro w ciągu 7 lat.

2 Teoria F. Knighta sformułowana została w latach dwudziestych XX wieku. Według Knighta każdy ma możliwość wyboru pomiędzy podjęciem działalności przedsiębiorczej a zostaniem pracownikiem najemnym, pobierającym wynagrodzenie za pracę.

- powstawanie organizacji szczupłych³, w których zatrudniani są pracownicy wiedzy;
- występowanie zjawiska nieciągłości wiedzy w organizacjach ze względu na dużą mobilność pracowników;
- wzrost poziomu technologii i techniki – co spowodowało zwiększenie dynamiki komunikowania się, wymiany informacji oraz umożliwiło pozyskiwanie wiedzy i jej akumulowanie.

W rozważaniach badaczy wskazuje się na zależność pomiędzy zarządzaniem wiedzą a aktywnością innowacyjną. Dane GUS dotyczące innowacyjności polskich przedsiębiorstw [GUS 2014, s. 1] wskazują na niską aktywność innowacyjną. Według danych GUS w latach 2011–2013 aktywność innowacyjną wykazało zaledwie 18,4% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 12,8% przedsiębiorstw z sektora usług (wobec 17,7% i 13,9% w latach 2010–2012). Nowe lub istotnie ulepszone innowacje produktowe lub procesowe wprowadziło 17,1% przedsiębiorstw przemysłowych i 11,4% przedsiębiorstw z sektora usług. Biorąc pod uwagę rodzaj wdrożonych innowacji, kształtowały się one następująco: innowacje produktowe wprowadziło 11,0% przedsiębiorstw przemysłowych i 5,8% przedsiębiorstw z sektora usług; innowacje procesowe wprowadziło 12,8% przedsiębiorstw przemysłowych i 8,5% przedsiębiorstw z sektora usług; innowacje organizacyjne wprowadziło 8,3% przedsiębiorstw przemysłowych i 7,1% przedsiębiorstw z sektora usług; innowacje marketingowe wprowadziło 7,5% przedsiębiorstw przemysłowych i 7,0% przedsiębiorstw z sektora usług [GUS 2013].

Zarządzanie wiedzą w mikropresiębiorstwach

W tym ujęciu obraz pozyskiwania wiedzy we współczesnym przedsiębiorstwie wymaga stosowania rozwiniętych systemów komputerowych oraz oprogramowania umożliwiającego tworzenie baz danych, hurtowni danych i magazynów wiedzy.

Istotnym elementem kompetencji organizacji jest uczenie się, zwłaszcza uczenie zespołowe. Za propagatora idei organizacji uczących się uważany jest Peter Senge⁴. Przedstawił on kryteria, które łączą działania w przedsiębiorstwie oraz zasoby wiedzy z transpozycją przyszłego rozwoju i przekształcenia wiedzy w innowację.

W kontekście rozwoju przedsiębiorczości lokalnej niezwykle ważne jest pozyskiwanie wiedzy z otoczenia lokalnego oraz o otoczeniu lokalnym, w którym funkcjonuje

3 Organizacje szczupłe, zarządzanie według zasad *Lean management* [Grycik 2016, s. 74].

4 Koncepcje organizacji uczącej się przedstawił Peter Senge w książce *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa, 2012.

przedsiębiorstwo. Źródła wiedzy, z których przedsiębiorca może pozyskać wiedzę można podzielić na dwie grupy:

- źródła otwarte, do których dostęp jest nieograniczony;
- źródła zamknięte, które są niedostępne i wymagają posiadania właściwych uprawnień.

Przedsiębiorstwa, które nie są w stanie kreować wiedzy we własnym zakresie są zmuszone ją pozyskiwać z zewnątrz poprzez kontakty z ośrodkami naukowymi, uczelniami, uczestnicząc w szkoleniach i konferencjach⁵. W zależności od wielkości firmy, jej obszaru działania, różny jest zakres potrzebnych i pozyskiwanych informacji, np. duże firmy, działające na rynkach międzynarodowych, współpracujące z wieloma partnerami biznesowymi, potrzebują zdecydowanie więcej informacji, aby wiedza o rynku gwarantowała tym firmom bezpieczne funkcjonowanie na rynku [Hamel, Prahalad 1996, s. 5]. Wiedza i informacje są obecnie traktowane jako obiekt transakcji, co wiąże się z powstawaniem rynków wiedzy i informacji oraz możliwością przekształcenia wiedzy w innowacje. Na rynku wiedzy dochodzi do obrotu następującymi dobrami niematerialnymi:

- wiedzą ekspertów;
- wiedzą powstałą na bazie doświadczeń i działalności wytwórczej;
- wiedzą innych uczestników rynku wiedzy: przedsiębiorstw, klientów;
- produktami związanymi z wiedzą – na przykład bazami wiedzy w Internecie, licencjami, patentami.

Z punktu widzenia typologii wiedzy jako produktu utrudnione jest porównywanie cech wiedzy ze względu na jej niematerialność oraz brak możliwości wyceny. Dopiero wiedza, która przyniosła określone efekty handlowe w postaci nowych wyrobów czy usług może być prawidłowo oszacowana. Zatem pozyskiwanie wiedzy z otoczenia jest obarczone dużym ryzykiem i brak jest pewności, które elementy tej wiedzy przyniosą przedsiębiorstwu korzyści materialne i staną się źródłem innowacji. Przedsiębiorstwa działające na rynkach lokalnych poszukują wiedzy o tym rynku i jego uczestnikach [Paszek 2012, s. 64] poprzez zarządzanie kontaktami z uczestnikami rynku. Wśród najważniejszych uczestników rynku lokalnego należy wyróżnić:

- klientów;
- dostawców surowców i materiałów, maszyn i technologii;
- kooperantów i ich pracowników;
- rynki finansowe.

Wiedza pozyskana z rynku lokalnego staje się źródłem innowacji, kreowania nowych pomysłów i poszukiwania nowych kanałów zbytu.

5 Wyniki badań prezentowane w ostatniej części referatu wskazują na niewielkie zainteresowanie MŚP poszukiwaniem wiedzy w ośrodkach naukowych.

Modele przedsiębiorczości w świetle badań Global Monitor of Entrepreneurship

Badania realizowane przez Global Monitor of Entrepreneurship mają na celu identyfikowanie i mierzenie różnic w postawach przedsiębiorczych poszczególnych krajów. W badaniach identyfikowane są czynniki determinujące aktywność przedsiębiorczą oraz budowane są prognozy społeczno-gospodarcze dotyczące możliwych formy wspierania przedsiębiorczości. Jednym z badanych wskaźników jest TEA (*Total Entrepreneurial Activity*). Badania GEM prowadzone w latach 2015/16 wskazują, iż od roku 2013 Polska uzyskuje coraz wyższe wskaźniki aktywności przedsiębiorczej – TEA i znacznie przekracza średni poziom dla krajów Unii Europejskiej [Kelley, Singer, Herrington, s. 97]. W Polsce badania przedsiębiorczości i jej przejawów prowadzi Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, opierając się na badaniach GEM. Przykładowe dane przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w Polsce i w Unii Europejskiej

Wskaźnik	Polska	UE (średnia)
Intencje przedsiębiorcze – plany założenia firmy w ciągu 3 lat (% dorosłych niepodjemujących działań w kierunku założenia firmy)	17,3	13,5
Rozpoznawanie szansy (% dorosłych osób)	26,1	28,7
Zdolności przedsiębiorcze (% dorosłych osób)	51,8	42,3
Strach przed porażką (% dorosłych osób dostrzegających dobrą okazję do założenia firmy)	46,7	39,8
Przedsiębiorczość jako dobra ścieżka kariery (% dorosłych osób)	66,8	56,9
Wysoki status przedsiębiorcy (% dorosłych osób)	59,9	65,5
Pozytywny wizerunek przedsiębiorczości w mediach (% dorosłych osób)	58,5	49,0
TEA (% dorosłych osób)	9,3	8,0
Dojrzałe firmy (% dorosłych osób)	6,5	6,4
Zaprzestanie działalności (% dorosłych osób)	4,0	2,9
Przedsiębiorczość z konieczności (% dorosłych osób)	47,4	22,7
Przedsiębiorczość z powodu dostrzeżenia szansy rozwojowej (% dorosłych osób)	32,7	47,0
Plany utworzenia do 5 miejsc pracy (% dorosłych osób)	3,9	4,2

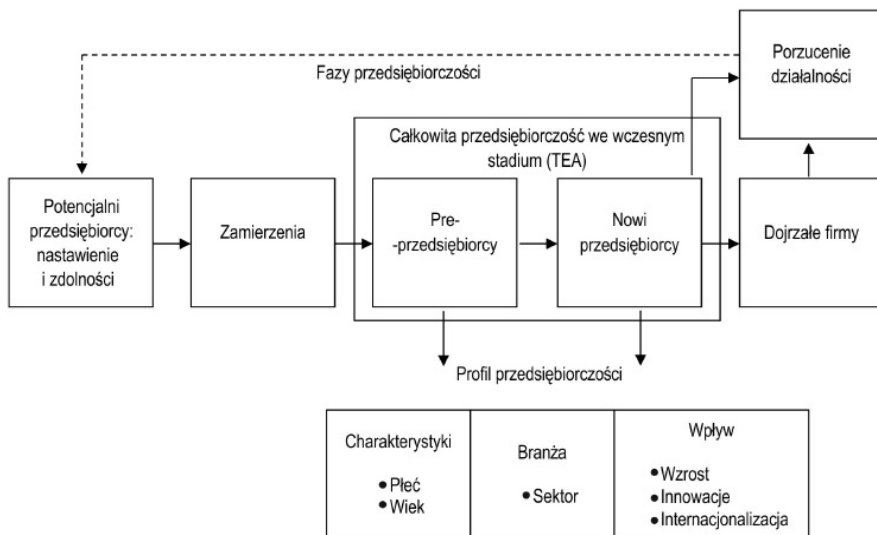
Źródło: na podstawie danych Global Entrepreneurship Monitor (2013), PARP, Warszawa, s. 10.

Z tabeli 1 na podstawie danych GEM można wskazać obszary, w których wskaźniki krajowe zdecydowanie przewyższają wyniki krajów UE. Są to:

- zdolności przedsiębiorcze,
- przedsiębiorczość jako ścieżka kariery,
- strach przed porażką,
- pozytywny wizerunek przedsiębiorczości w mediach,
- przedsiębiorczość z konieczności.

Dość niepokojący jest wynik w kategorii „przedsiębiorczość z powodu dostrzeżenia szansy rozwojowej”, który w Polsce został oceniony znacznie niżej niż w krajach UE (32% w relacji do 47% wskazań w krajach Unii Europejskiej)⁶. Model procesu przedsiębiorczego przedstawionego w Raporcie GEM pokazany został na rys. 1.

Rysunek 1. Model procesu przedsiębiorczego według GEM



Źródło: Raport GEM (2013), Wyd. PARP, Warszawa, s. 10.

Przedmiotem dyskusji może stać się następnie kompleksowa analiza uwarunkowań poszczególnych etapów procesu innowacyjnego, jako efektu zarządzania przedsiębiorczością i wiedzą, oraz czynniki wpływające na tempo jego rozwijania. Wśród czynników

6 Należy nadmienić, że aktualny raport GEM za lata 2015/16 zawiera wiele interesujących danych oraz analiz dotyczących stanu przedsiębiorczości w badanych krajach, jednak ze względu na ograniczoną objętość artykułu zaprezentowano wybrane z nich.

stymulujących rozwój przedsiębiorczości mogą pojawić się działania wspierające przedsiębiorczość lokalną [Strużycki 2016, s. 41].

Proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie a rozwijanie przedsiębiorczości lokalnej

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest obecnie nowym, interdyscyplinarnym modelem biznesowym. Obejmuje on wiele obszarów, wśród których można wskazać: nauki ekonomiczne, zarządzanie, technologie informacyjne, socjologię, lingwistykę, psychologię. Według badań GEM przedsiębiorczość w Polsce w 2013 r. to przede wszystkim:

- utrzymujący się wysoki odsetek przedsiębiorstw we wczesnej fazie rozwoju (do 3,5 roku prowadzenia działalności);
- wzrost udziału dojrzałych przedsiębiorstw (działających powyżej 3,5 roku);
- znaczny wzrost aspiracji rozwojowych przedsiębiorstw, w tym podmiotów prowadzonych przez kobiety.

Liczne publikacje i opracowania podkreślają różnorodność aspektów, w tym zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie procesami w organizacji oraz nowoczesne technologie⁷. Twórcy koncepcji organizacji kreującej wiedzę I. Nonaka i H. Takeuchi przedstawili pogląd, iż wiedza staje się zasobem, który decyduje o konkurencyjności firmy [Nonaka, Takeuchi 1995]. Teoria perspektywy kompetencyjnej przedstawiona przez Hamela i Prahaladę koncentruje się na analizie wnętrza organizacji. Jej autorzy prezentują pogląd, iż źródła przewagi konkurencyjnej leżą wewnątrz przedsiębiorstwa [Hamel, Prahalad 1996, s. 8]. Takie podejście narzuca konieczność doskonalenia kompetencji przedsiębiorstwa poprzez budowanie zasobów wiedzy [Janczewska 2016, s. 119]. Wśród strategii zarządzania wiedzą można wskazać na elementy kształtujące przedsiębiorczość, dające podstawy do działalności innowacyjnej oraz wymierne korzyści w kontekście działalności lokalnej. Należą do nich następujące działania:

- tworzenie zasobów intelektualnych,
- doskonalenie procesów w przedsiębiorstwach,
- przekształcanie zasobów intelektualnych w zasoby materialne,
- umacnianie działalności lokalnej poprzez kreowanie wizerunku firmy jako firmy innowacyjnej, o dobrej pozycji na rynku, firmy sukcesu.

W przedsiębiorstwach wykorzystywane są różnorodne metody wspomagania i doskonalenia procesu zarządzania wiedzą jako źródłem innowacji. Wśród metod stymulo-

⁷ Szerzej na temat teoretycznego ujęcia istoty zarządzania wiedzą wypowiadają się profesorowie Wiesław Grudzewski oraz Irena Hejduk w pozycji *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (2004), Wyd. Difin, Warszawa.

wania procesów pomnażania i przepływu wiedzy można wskazać następujące działania [Evans 2005, s. 114]

- usprawnienia komunikacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi,
- tworzenie wspólnot praktyków,
- szkolenia i edukacja,
- tworzenie systemów oceny pracowników uzależnionego od osiąganych rezultatów w edukacji.

Badania własne zarządzania innowacjami jako narzędziem w procesie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej

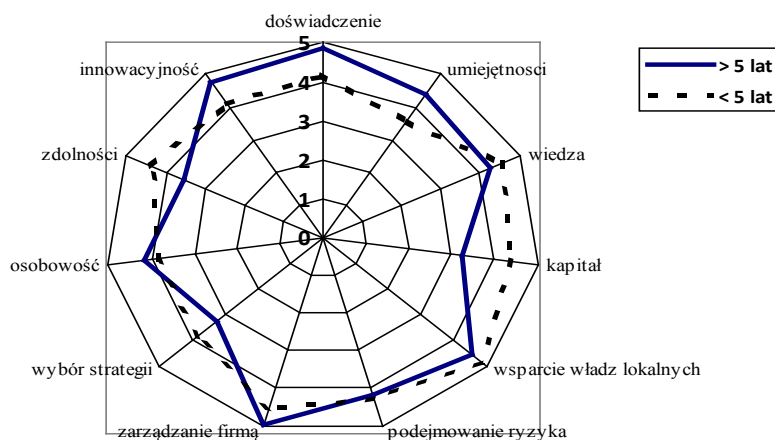
Problematyka rozwoju przedsiębiorczości lokalnej zawiera wiele ważnych obszarów badawczych, których rozpoznanie może przyczynić się do wskazania uwarunkowań osiągnięcia sukcesu mikro firmy, sektora i tym samym całej gospodarki. Istotną trudność w formułowaniu problemów badawczych w odniesieniu do przedsiębiorstw lokalnych stanowi brak szczegółowych danych w zakresie zarządzania takimi organizacjami oraz brak rozpoznanych procesów, występujących w mikrofirmach, zarówno w dziedzinie zarządzania jak i w znajomości współczesnych metod doskonalenia tychże procesów [Jan-czewska 2012, s. 54].

Badania własne prezentowane w niniejszym artykule prowadzone były przez autorkę artykułu w latach 2015–2016 wśród przedsiębiorstw MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego oraz mazowieckiego. Zastosowano metodę ankietowania, wywiadów bezpośrednich oraz rozmów z ekspertami. Uzyskano wypowiedzi 50 przedsiębiorstw z sektora MŚP, w tym 30 firm prowadziło działalność na terenie woj. mazowieckiego, pozostałe na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Dobór próby był celowy, za kryterium przyjęto prowadzenie działalności na rynku lokalnym. W badaniach uczestniczyli studenci studiów magisterskich Społecznej Akademii Nauk w oddziałach zamiejscowych w Brodnicy i w Garwolinie w ramach projektu pt. *Sukces w biznesie*. Przed badaniem został przeprowadzony wykład wprowadzający na temat przedsiębiorczości lokalnej, metod prowadzenia badania oraz sporządzania arkusza ocen.

Na podstawie uzyskanych wypowiedzi przedsiębiorców zidentyfikowano kluczowe czynniki stymulujące rozwój badanych przedsiębiorstw w układach lokalnych oraz określono uwarunkowania sukcesu badanych przedsiębiorców. W badaniach przyjęto kryteria według GEM dotyczące czasu prowadzenia działalności poniżej i powyżej 3,5 roku. Wśród badanych przedsiębiorstw 30% deklaroowało prowadzenie działalności powyżej 3,5 roku, pozostałe prowadziły działalność krócej niż 3,5 roku i znajdowały się we

wczesnej fazie rozwoju. Na rys. 2 przedstawiono ocenę (w skali 1 do 5) czynników wpływających na sukces firmy na podstawie wywiadów z przedsiębiorcami.

Rysunek 2. Czynniki stymulujące rozwój i sukces przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród czynników stymulujących rozwój i sukces firmy badani wskazali na najważniejsze z nich: doświadczenie przedsiębiorcy, innowacyjność, metody zarządzania firmą, odwaga i podejmowanie ryzyka, intuicja właściciela, wsparcie władz lokalnych, budowanie strategii przedsiębiorstwa, wiedza, kapitał.

Na podstawie wypowiedzi badanych przedsiębiorców można określić, iż w zależności od czasu prowadzenia działalności oceniali oni w różny sposób znaczenie poszczególnych czynników. Na podobnie wysokim poziomie oceniali takie wskaźniki jak: innowacje wprowadzane w przedsiębiorstwie, wiedza przedsiębiorcy, wsparcie ze strony władz lokalnych, cechy osobowościowe przedsiębiorcy czy gotowość podejmowania ryzyka. Innowacje przedstawiane przez respondentów obejmowały głównie innowacje organizacyjne, procesowe oraz marketingowe. Wśród innowacji produktowych opisywano produkty modyfikowane, ulepszenia czy stosowanie nowych materiałów w dotychczasowych produktach. Badani przedsiębiorcy w większości nie poszukiwali wiedzy w kontaktach z uczelniami, instytutami naukowymi czy z ośrodkami badawczo-

-doświadczalnymi⁸. Potwierdzono przyjęte hipotezy I oraz II. Obserwacje i wnioski z badań dotyczą wyłącznie badanej grupy przedsiębiorstw.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono badania literaturowe na temat przedsiębiorczości oraz współczesne modele przedsiębiorczości w aspekcie zarządzania wiedzą i innowacjami. W świetle wspierania przedsiębiorczości w programach Unii Europejskich poznanie problematyki zarządzania wiedzą staje się niezbędne i jest istotnym instrumentem wsparcia rozwoju przedsiębiorczości. Zaprezentowano wyniki badań własnych nad przedsiębiorczością lokalną oraz opinie przedsiębiorców MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego oraz mazowieckiego. Wyniki badań pozwoliły na potwierdzenie przyjętych hipotez. Wskazano czynniki stymulujące rozwój przedsiębiorczości lokalnej oraz zdefiniowano wiedzę i innowacje jako jeden z ważniejszych czynników. Przedsiębiorczość utożsamiana jest z działalnością przedsiębiorczą, często też podaje się innowacyjność jako miarę przedsiębiorczości przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Evans C. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

Gaweł A. (2007), *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

GEM (2015), *Global Report* [online], <http://www.gemconsortium.org/report>, dostęp: 1 września 2016.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A. i in. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

Grycuk A. (2016), *Bariery w stosowaniu koncepcji Lean management*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, No. 3/2016, s. 75.

8 Przykładem takiej postawy może być firma jubilerska z Garwolina, której właściciel – pan Rendaszka sam obmyślał i projektował nowe wzory biżuterii, które z sukcesem przedstawiał na międzynarodowych targach. Zastosował też innowacyjny sposób sprzedaży swoich wyrobów przez Internet.

GUS (2014), *Działalność innowacyjna w Polsce*, Raport, Warszawa.

Hamel G., Prahalad C.K. (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Iwan S. (2012), *Podstawy zarządzania wiedzą* [w:] J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

Janczewska D. (2012), *Współczesne koncepcje zarządzania mikroprzedsiębiorstwem w warunkach transferu wiedzy do zastosowań praktycznych* [w:] R. Marcinkowski (red.), *Politechnika Warszawska Filia w Płocku na tle społecznych i gospodarczych uwarunkowań szkolnictwa wyższego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Janczewska D. (2013a), *Logistyczne aspekty formułowania strategii rynkowej w mikroprzedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, t. XIV, z. 3, ss. 235–258.

Janczewska D. (2013), *Znaczenie zarządzania marketingowo-logistycznego w kształtowaniu podstaw przedsiębiorczych mikroprzedsiębiorstw MŚP – ujęcie regionalne*, *Przedsiębiorczość – Edukacja*.

Janczewska D. (2016), *Uwarunkowania procesu przekształcania mikroprzedsiębiorstwa w organizację inteligentną* [w:] H. Kościelniak, K. Brendzel-Skowera (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Karaszewski R., Klemke-Pitek M. (2012), *Problematyka zarządzania wiedzą w świetle doświadczeń zagranicznych oraz koncepcja wdrażania innowacyjnych rozwiązań w polskiej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 736; „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 55/2012, ss.55–78.

Kelley D., Singer S., Herrington M. (2016), *Global Entrepreneurship Monitor 2015/16*, Babson Park, MA, United States/Babson Park, United States.

Kihlstrom R.E., Laffont J.J. (1979), *A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion*, „Journal of Political Economy”, vol. 87, pp. 719–748.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa.

Morris M.H., Lewis P.S., Sexton D.L. (1994), *Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective*, „SAM Advanced Management Journal”, Winter, pp. 21–31.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.

Paszek A. (2012), *Kluczowe procesy zarządzania wiedzą* [w:] J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Senge P. (2012), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.

Sobocka-Szczapa H. (2013), *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących* [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych*, Wyd. IPiSS, Warszawa.

Strużycki M. (2007), *Przedsiębiorczość regionalna w świetle Strategii Lizbońskiej* [w:] J.D. Antoszkiewicz (red.), *Przedsiębiorczy menadżer w przedsiębiorczej organizacji*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Strużycki M. (2016), *Przywództwo menedżerów jako siła rozwoju zasobów przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 15(1)/2016, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa, ss. 49–54.

Targalski J. (red.) (2009), *Wpływ integracji europejskiej na rozwój przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Joanna Moczyłowska | joanna@moczydlowska.pl

Politechnika Białostocka

Joanna Szydło | j.szydlo@pb.edu.pl

Politechnika Białostocka

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w ocenie studentów polskich i ukraińskich – – analiza porównawcza¹

Conditioning of the Development of Entrepreneurship in the View of Polish and Ukrainian Students – Comparative Analysis

Abstract: Entrepreneurship is a significant and still up-to-date research topic both because of its theoretical complexity and the importance for the social practice, especially the economic one. The authors assume that the study of entrepreneurship needs to take into consideration different perspectives: psychological, organisational, economic and also the cultural one. The aim of the article is to systematise the knowledge about the entity of entrepreneurship and to diagnose the perception of entrepreneurship and its conditioning in the view of Polish and Ukrainian students. The opinions of young people studying management, which means potential future entrepreneurs representing different national cultures, have been found cognitively interesting. The study involved a group of 212 students from Białystok University of Technology and Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. The conclusions drawn on the basis of the study can constitute the starting point for the formulation of hypotheses for further, in-depth research.

Keywords: entrepreneurship, diagnose the perception of entrepreneurship

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S//WZ/4/15 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

Wstęp

Przedsiębiorczość jest istotnym i wciąż aktualnym tematem badawczym zarówno ze względu na swoją złożoność teoretyczną, jak i doniosłość dla praktyki społecznej, zwłaszcza ekonomicznej. Autorki przyjmują, że badania przedsiębiorczości wymagają uwzględnienia wielu różnych perspektyw: psychologicznej, organizacyjnej i ekonomicznej, ale także perspektywy kulturowej. Postawy przedsiębiorcze i innowacyjne jednostek mają większą szansę ujawnienia i rozwoju w społeczeństwie, w którym przedsiębiorczość jest ugruntowana w kulturze oraz ma nie tylko przyzwolenie, ale i wsparcie społeczne [Harrison, Huntington 2003; Glinka 2010]. Aby ludzie przejawiali postawy przedsiębiorcze (aktywowali swoje kompetencje przedsiębiorcze), nie wystarczą odpowiednie uregulowania prawne, dostęp do technologii i środków na finansowanie działalności. Nieodzowny jest odpowiedni grunt kulturowy, który pozwoli ludziom dostrzegać i wykorzystywać pojawiające się szanse.

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat istoty przedsiębiorczości oraz diagnoza percepcji przedsiębiorczości i jej uwarunkowań w opinii studentów polskich i ukraińskich. Za interesujące poznawczo uznano porównanie poglądów młodych ludzi studiujących kierunek zarządzanie, czyli potencjalnie przyszłych przedsiębiorców reprezentujących odmienne kultury narodowe. Biorąc pod uwagę fakt, że respondenci reprezentują tylko dwie uczelnie (w Polsce – Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej, na Ukrainie – Wydział Zarządzania Technicznego Uniwersytetu im. J. Kondratiuka w Poltavie), badania traktowane są jako wycinkowe. Przedstawione na ich podstawie wnioski mogą stanowić punkt wyjścia do formułowania hipotez do dalszych pogłębionych badań naukowych.

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – teoretyczne tło problemu

Przedsiębiorczość jest niewątpliwie problemem interdyscyplinarnym i złożonym. Skutkuje to różnym sposobem definiowania przedsiębiorczości, różnym rozłożeniem akcentów dotyczących jej uwarunkowań i przejawów. Jedynie kwestia fundamentalnego znaczenia przedsiębiorczości dla rozwoju gospodarczego i społecznego nie budzi w zasadzie żadnych wątpliwości. Pozostałe zagadnienia dotyczące istoty przedsiębiorczości ujmowane są w sposób niejednoznaczny. Przedsiębiorczość może być rozpatrywana, między innymi, w perspektywie metodologicznej ekonomii, nauk o zarządzaniu, nauk prawnych,

socjologii, psychologii. Można analizować ją jako proces prowadzący do powstawania przedsiębiorstw i ich rozwoju, ale również jako cechę osobowości konkretnego człowieka. Można traktować ją jako element kapitału społecznego, odnosząc do mentalności i wynikających z niej postaw danej zbiorowości. Bada się ją również jako element kulturowy i cywilizacyjny. Jednocześnie jest to kategoria dynamiczna: rola przedsiębiorczości w życiu społecznym ulega zmianie, zmiany dotyczą też samej filozofii przedsiębiorczości i bycia człowiekiem przedsiębiorczym [Zhao, Seibert, Lumpkin 2010, ss. 381–404; Moczyłowska 2013, ss. 9–17].

W badaniach nad przedsiębiorczością umownie przyjmuje się podział na dwa nurty: psychologiczny i ekonomiczny. Pierwszy z nich łączy przedsiębiorczość z osobą przedsiębiorcy lub szerzej – człowieka przedsiębiorczego. Opisuje przedsiębiorczość jako zbiór cech i umiejętności oraz zachowania, które stanowią formę wyrazu cech i umiejętności przedsiębiorczych. Takie podejście znajdujemy już u Ksenofonta. Opisując dobrego zarządcę folwarku, czyli synonim dzisiejszego przedsiębiorcy, podkreślał on rolę zaangażowania i zamiłowania do pracy, które oceniał jako ważniejsze od profesjonalnej wiedzy. W psychologii przedsiębiorczość rozpatruje się w kategoriach cechy osobowości, zdolności, twórczej postawy, a nawet popędu twórczego [Kapusta 2006, ss. 20–22]. Tak rozumiana przedsiębiorczość jest ściśle wiązana z kreatywnością, inicjatywą, aktywnością, innowacyjnością, wyrażaniem własnej indywidualności. Jest ujmowana jako „gotowość i zdolność do podejmowania i rozwiązywania, w sposób twórczy i nowatorski, nowych problemów” [Wasilewska, Otoka 2007, s. 97]. Kwestią dyskusyjną pozostaje to, czy przedsiębiorczość jest wrodzoną predyspozycją psychiczną, czy raczej postawą nabytą w procesie uczenia się i rozwoju. Trafnie ujmuje ten problem M. Romanowska: „Trzeba przede wszystkim odpowiedzieć sobie na pytanie, czy przedsiębiorczość jest cechą charakteru i umysłu człowieka czy elementem wyuczonych kwalifikacji? Jeżeli przyjmujemy, że postawy przedsiębiorcze są wrodzoną cechą umysłu i charakteru człowieka, to nie możemy mówić o uczeniu przedsiębiorczości, a jedynie o wyposażaniu jednostek przejawiających cechę przedsiębiorczości w wiedzę niezbędną, aby profesjonalnie wykorzystywać ten dar” [Romanowska 2008, s. 151]. Cytowana autorka, odpowiadając na postawione przez siebie pytanie, skłania się ku stanowisku, że przedsiębiorczość jest w dużym stopniu cechą wrodzoną i nie każdy, nawet najlepiej wykształcony ekonomista, może przejawiać postawę przedsiębiorczą w życiu prywatnym i w miejscu pracy. Ku genetycznej podstawie przedsiębiorczości skłaniają się także G. i G.J. Hofstede [2007]. Zwolennicy wrodzonego charakteru przedsiębiorczości traktują ją jako talent krytyczny, czyli taki, który występuje rzadko, ale jednocześnie wydaje się niezbędny dla funkcjonowania danej społeczności [Chełpa 2005, s. 29]. Poszukuje się też korelacji między przedsiębiorczością a genetycznie uwarunkowaną skłonnością do „poszukiwania

wrażeń” [Nicolaou, Shane, Cherkas, Spector, 2008]. W opozycji do poszukiwania korzeni przedsiębiorczości w wyposażeniu genetycznym człowieka pozostają te koncepcje, które kładą nacisk na środowiskowe uwarunkowania przedsiębiorczości. Już A. Smith twierdził, że generalnie różnice między ludźmi, w tym różnice dotyczące przedsiębiorczości, pochodzą „nie tyle z natury, ile z nawyków, obyczajów i wychowania” [Smith 2007, s. 22]. W wielu współczesnych badaniach i koncepcjach przedsiębiorczości także kwestionuje się jej korzenie genetyczne. A.K. Koźmiński [2004, s. 163] wskazuje na decydującą rolę czynników środowiskowych (kulturowych, społecznych, politycznych, ekonomicznych). Także J. Pajestka uważa, że „przedsiębiorczość to twórcza postawa jednostki ludzkiej, niewiążąca się z cechami wrodzonymi, lecz wykształconymi przez kulturę” [za: Wasilewska, Otoka 2007, s. 97].

W drugim nurcie, właściwym dla nauk ekonomicznych (w tym nauk o zarządzaniu) dominuje ujmowanie przedsiębiorczości jako procesu. Perspektywa ekonomiczna, koncentrująca uwagę na strukturalnych, gospodarczo-prawnych uwarunkowaniach przedsiębiorczości i ilościowych aspektach tego zjawiska. Przedsiębiorca poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako okazję, a przedsiębiorczość jest działalnością prowadzącą do rozwoju i tworzenia wartości. Jeśli identyfikacja szans odbywa się na drodze ich odkrywania, to jest to „przedsiębiorczość tradycyjna”, jeśli w drodze tworzenia, mamy do czynienia z „przedsiębiorczością intelektualną” [Kwiatkowski 2000]. Realizowana jest głównie w jednostkach gospodarczych, choć warto zauważyć, iż miejscami jej występowania mogą być różne organizacje, a nawet gospodarstwa domowe [Moczydłowska 2010, ss. 133–145]. W naukach o zarządzaniu być przedsiębiorczym to mieć pomysł, ideę, rozpoznać możliwość jej realizacji, przewidywać wyniki, oceniać szanse realizacji idei oraz formułować na tej podstawie cele i zadania. Dominuje zatem prakseologiczne podejście do przedsiębiorcy jako tego, który stawia cele oraz troszczy się o ich sprawną (zwłaszcza skuteczną) realizację [Ornarowicz 2008, ss. 132–133].

Próba scalenia psychologicznej i organizacyjnej perspektywy badawczej widoczna jest w interpretowaniu istoty przedsiębiorczości na gruncie teorii kompetencji. Przedsiębiorczość bywa traktowana jako pojedyncza kompetencja zaliczana do grupy kompetencji kluczowych, czyli najważniejszych dla danej organizacji lub konkretnej osoby [Oleksyn 2006]. Jednak na bazie analizy czynników warunkujących działania przedsiębiorcze można zaryzykować twierdzenie, że ujmowanie przedsiębiorczości jako odrębnej, pojedynczej kompetencji jest zbyt daleko idącym uproszczeniem. Dlatego przedsiębiorczość definiujemy jako grupę kompetencji warunkujących efektywne identyfikowanie i osiąganie celów organizacyjnych w warunkach ryzyka lub niepewności. Trzeba tu jednocześnie podkreślić, że kompetencje rozumiemy jako wszelkie cechy i uprawnienia ludzi oraz organizacji, które – wykorzystywane i rozwijane w działaniu – służą do osiągania celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowni-

ków. Definicja ta umożliwia szerokie ujęcie kompetencji. Akcentuje, że dotyczą one nie tylko konkretnych pracowników, ale również organizacji. Ujmowanie przedsiębiorczości jako grupy kompetencji pozwala przyjąć, iż przedsiębiorczy może być konkretny człowiek, przedsiębiorczy może być zespół, jak i przedsiębiorca może być cała organizacja, jeśli zarządzana jest przez przedsiębiorczych menedżerów, stymulujących i wspierających przedsiębiorczość pracowników i współpracowników [Moczydłowska 2009].

Metodyka badań własnych

Badania przeprowadzono w drugim kwartale 2016 r. Zrealizowano je metodą PAPI (*Paper And Pen Personal Interview*) na próbie 212 studentów: 100 z Wydziału Zarządzania Technicznego Uniwersytetu im. J. Kondratiuka w Poltavie na Ukrainie (co stanowiło 47% badanych) oraz 112 z Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej (co stanowiło 53% badanych). Podział ze względu na płeć przedstawiał się następująco: w grupie respondentów z Polski – 61% stanowiły kobiety, a 39% stanowili mężczyźni, natomiast w grupie respondentów z Ukrainy – 72% stanowiły kobiety, a 28% stanowili mężczyźni. 55% studentów z Polski pochodziła z miejscowości do 20 tys. mieszkańców, 23% z miast od 21 do 100 tys. mieszkańców i 22% z miast powyżej 100 tys. mieszkańców, natomiast 65% studentów z Ukrainy pochodziła z miast powyżej 100 tys. mieszkańców, 26% z miejscowości do 20 tys. mieszkańców i 9% z miast od 21 do 100 tys. mieszkańców.

Sformułowano następujące problemy badawcze:

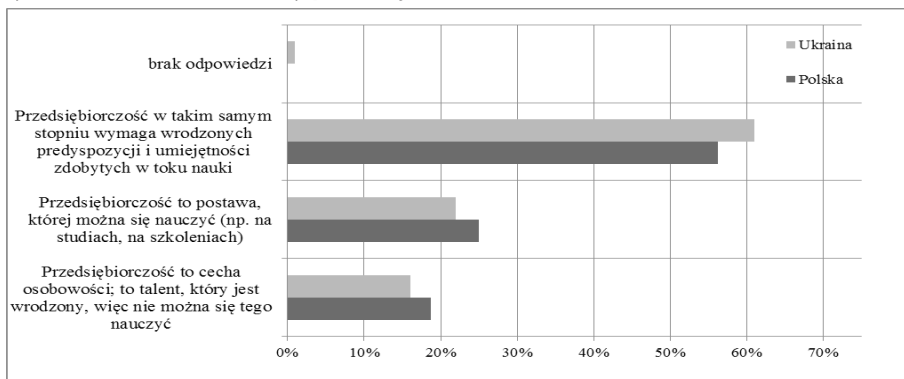
- Czy istnieją różnice w postrzeganiu istoty i uwarunkowań przedsiębiorczości u studentów polskich i ukraińskich?
- Jakie są plany i motywacje przedsiębiorcze badanych studentów?
- Jak uczestnicy badania postrzegają czynniki sukcesu oraz główne bariery rozwoju przedsiębiorczości w swoich krajach?

Narzędziem wykorzystanym do badań był kwestionariusz ankiety przygotowany w językach narodowych badanych studentów.

Percepcja przedsiębiorczości studentów polskich i ukraińskich – analiza wyników badań

W odniesieniu do pierwszego problemu badawczego poproszono studentów o udzielenie odpowiedzi na 5 pytań. Jedno z nich dotyczyło określenia istoty przedsiębiorczości. Wyniki zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Określenie istoty przedsiębiorczości

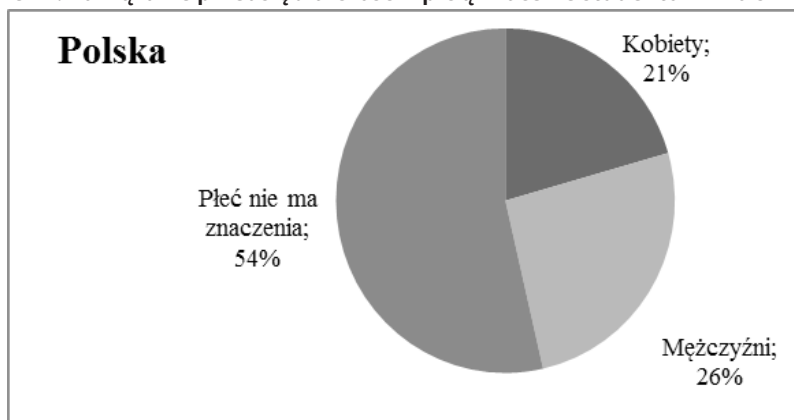


Źródło: opracowanie własne.

Aż 61% Ukraińców i 56% Polaków uznało, że przedsiębiorczość w takim samym stopniu wymaga wrodzonych predyspozycji, jak i umiejętności zdobytych w toku nauki. Również obie grupy badawcze podobnie ustosunkowały się do stwierdzenia, że przedsiębiorczość to postawa, której można się nauczyć. Uważało tak 25% ankietowanych z Polski i 22% ankietowanych z Ukrainy. Natomiast 19% studentów polskich i 16% studentów ukraińskich zdecydowało, że przedsiębiorczość jest cechą osobowości; talentem, niezależnym od edukacji. W tej kwestii obie grupy respondentów były zgodne.

W odniesieniu do kolejnego pytania, dotyczącego powiązania przedsiębiorczości z płcią, zaobserwowano istotne rozbieżności. Zobrazowano je na rysunkach 2 i 3.

Rysunek 2. Powiązanie przedsiębiorczości z płcią w ocenie studentów z Polski



Aż 54% respondentów z Polski stwierdziło, że przedsiębiorczość nie jest uzależniona od płci. Natomiast 26% badanych uznało, że bardziej przedsiębiorczy są mężczyźni, a 21%, że kobiety.

Rysunek 3. Powiązanie przedsiębiorczości z płcią w ocenie studentów z Ukrainy

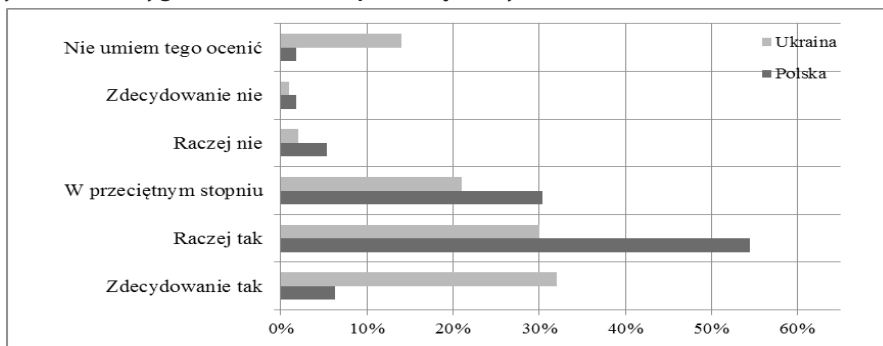


Źródło: opracowanie własne.

Znacząca większość (73%) respondentów z Ukrainy wyraziło pogląd, że przedsiębiorczość nie zależy od płci. Zdania, że mężczyźni są bardziej przedsiębiorczy było 19%, a że kobiety zaledwie 8% badanych. Na tej podstawie można sformułować wniosek, że polscy studenci w większym stopniu niż ukraińscy uzależniali przedsiębiorczość od płci. Jednak opinie na temat, która z płci jest bardziej przedsiębiorcza, były podzielone.

W badaniu poruszono również kwestię związaną z przygotowaniem do pełnienia roli przedsiębiorcy na wybranym przez respondentów kierunku studiów (rysunek 4).

Rysunek 4. Przygotowanie do roli przedsiębiorcy na kierunku studiów

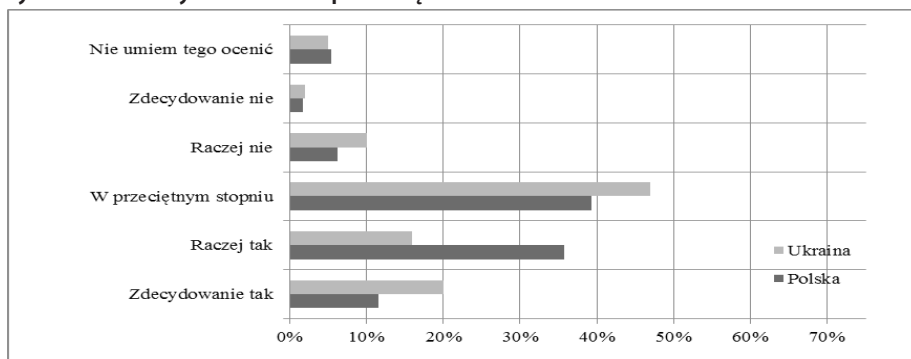


Źródło: opracowanie własne.

Badani z obu grup pozytywnie oceniali proces edukacyjny. Różnica polegała na większym zdecydowaniu studentów z Ukrainy (32% uznało, że na wybranym przez nich kierunku są odpowiednio przygotowywani do bycia przedsiębiorczymi jednostkami. Tak stwierdziło jedynie 6% respondentów z Polski). Natomiast odpowiedzi pozytywnej, ale mniej stanowczej, udzieliło 54% Polaków i 30% Ukraińców. W przeciętnym stopniu zadowolonych było 30% studentów z Polski i 21% studentów z Ukrainy. Brak satysfakcji okazało 7% Polaków i 3% Ukraińców.

Za ważne poznawczo uznano zbadanie, czy ankietowani uważają przedstawicieli swojego narodu za ludzi przedsiębiorczych. Ich opinie przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Cechy narodowe a przedsiębiorczość



Źródło: opracowanie własne.

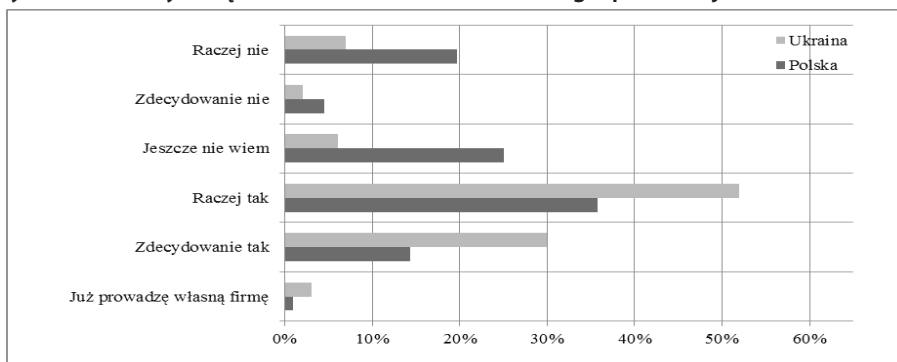
Najwięcej badanych uznało, że przedstawiciele ich narodów są w przeciętnym stopniu ludźmi przedsiębiorczymi. Odpowiedziało tak 47% Ukraińców i 39% Polaków. Znaczna różnica dotyczyła stwierdzenia: „raczej tak”. Bardziej entuzjastycznie do powiązania cech narodowych z przedsiębiorczością ustosunkowali się studenci z Polski (36%) niż studenci z Ukrainy (16%). „Zdecydowanie tak” odpowiedziało natomiast 20% Ukraińców i 12% Polaków.

Badani określali również, jakie cechy posiadają ludzie przedsiębiorczy. Zarówno w jednej, jak i drugiej grupie badawczej powtarzały się te same odpowiedzi. Wymieniały: pomysłowość, odwagę, zaradność, konsekwencję w dążeniu do celu, charyzmę, inteligencję, chęć ciągłego doskonalenia, działania, podejmowania ryzyka, kreatywność, łatwość w nawiązywaniu kontaktów, upór, logiczne myślenie, wolę walki, sumienność, odpowiedzialność, zorganizowanie, pewność siebie, motywację, zapał, determinację, dobre zarządzanie czasem, zdolności przywódcze, spryt, elastyczność, otwartość na nowych ludzi i nowe rozwiązania, umiejętność podejmowania decyzji szybko i pod wpływem stresu, wszechstronność, znajomość rynku i języków obcych, rzetelność, wia-

rygodność, entuzjazm, dalekowzroczność, uczciwość, siłę, profesjonalizm, umiejętność dokonywania wyborów, chęć zdobycia czegoś w życiu i ambicję. Jedna osoba reprezentująca grupę studentów z Polski odpowiedziała, że istotne są: pogoń za pieniądzem oraz bogacenie się kosztem innych. Większość studentów uznała (61% Ukraińców i 56% Polaków), że przedsiębiorczość jest składową czynników genetycznych i nabytej wiedzy oraz nie powinno się jej utożsamiać z plcią (choć w przypadku tej kwestii można zaobserwować pewne rozbieżności w odpowiedziach badanych grup – zob. rys. 2 i 3). Dodatkowo respondenci stwierdzili, że przedstawiciele obu narodowości są w przeciętnym stopniu ludźmi przedsiębiorczymi. Jeśli chodzi o sposób edukacji na kierunkach studiów wybranych przez ankietowanych, jest on dostosowany do realiów rynku. W odczuciu studentów wiedza i umiejętności, nabyte w trakcie studiowania, przygotowują do wkroczenia na rynek pracy.

W odniesieniu do drugiego problemu badawczego poproszono studentów o udzielenie odpowiedzi na 3 pytania. Jedno z nich dotyczyło planów związanych z założeniem działalności gospodarczej (rysunek 6).

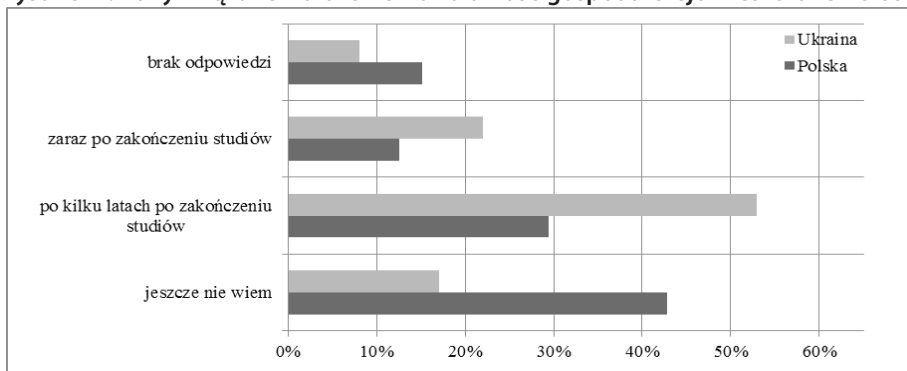
Rysunek 6. Plany związane z założeniem działalności gospodarczej



Źródło: opracowanie własne.

Studenci z Ukrainy zadeklarowali większą gotowość do zakładania w przyszłości podmiotów gospodarczych niż studenci z Polski. „Zdecydowanie tak” odpowiedziało 30%, a „raczej tak” 52%. Okazało się również, że swoją działalność już prowadzi 3% respondentów. Natomiast w przypadku studentów z Polski, „zdecydowanie tak” odpowiedziało 14,3%, a „raczej tak” 35,7%. Swoją działalność prowadzi jedynie 0,9 % osób. Badani z Polski wykazali się brakiem zdecydowania w 25%, a niechęć do prowadzenia własnej firmy zadeklarowało 19,6%. Dodatkowo poroszono studentów o doprecyzowanie, kiedy chcieliby założyć swoją działalność. Dane na ten temat przedstawia rysunek 7.

Rysunek 7. Plany związane z założeniem działalności gospodarczej umieszczone w czasie



Źródło: opracowanie własne.

Większość studentów z Polski nie potrafiła określić, kiedy tego typu usamodzielnienie miałyby nastąpić. Aż 43% odpowiedziało, że nie wie, 29%, że po kilku latach od ukończenia studiów, a 13%, że natychmiast po zostaniu absolwentami. Natomiast w przypadku studentów z Ukrainy: 53% odpowiedziało, że założy własną działalność po kilku latach od zakończenia edukacji, 22% zaraz po uzyskaniu dyplomu, a jedynie 13% nie zdecydowało kiedy.

Nie tylko zamiar założenia firmy i perspektywa czasowa były przedmiotem badania. Wykazano również zainteresowanie dotyczące charakteru planowanej działalności. Najbardziej popularnymi obszarami wśród studentów z Ukrainy były: usługi turystyczne, agroturystyka, usługi gastronomiczne, usługi bankowe, sklep wielobranżowy, sklep z odzieżą lub odzieżą używaną, sklep z żywnością i alkoholem, szkoła językowa, studio fotograficzne, fitness, siłownia, myjnia samochodowa, usługi dotyczące branży samochodowej, sprzedaż mebli, uprawa roślin i ziół, prowadzenie apteki, szeroko pojęty handel, usługi dla radia i TV, reklama oraz usługi innego (niesprecyzowanego) typu. Studenci z Polski snuli plany dotyczące usług: gastronomicznych, rachunkowych, transportowych, remontowo-budowlanych, ochroniarskich, informatycznych, pogrzebowych, geodezyjnych, świadczonych osobom starszym (opieka nad nimi), związanych z organizacją imprez, animacją kultury, warsztatami dotyczącymi kultury (muzycznymi, tanecznymi, fotograficznymi, filmowymi), usług szkoleniowych, elektrycznych oraz tłumaczeń. Pojawiały się pomysły o prowadzeniu siłowni, salonu kosmetycznego. Koncentrowano się na e-sporcie, tworzeniu gier, rysowaniu portretów na zamówienie oraz robieniu logotypów.

Można zauważyć, że respondenci zaproponowali różnorodną ofertę, związaną z ich hipotetyczną działalnością. Jednak studenci z Polski okazali się bardziej kreatywni.

W odniesieniu do ostatniego problemu badawczego, zwrócono się do respondentów z prośbą, aby wymienili czynniki wpływające na sukces przedsiębiorstwa założonego przez młodego człowieka oraz czynniki hamujące takie przedsięwzięcia. Studenci z Polski i studenci z Ukrainy uznali, że sukces młodego przedsiębiorstwa zależy od: posiadanych środków finansowych, wiedzy, znajomości rynku, innowacyjnego pomysłu lub trafienia w zapotrzebowanie na dany towar czy usługę, pomocy ze strony bliskich i państwa, dobrego planu, zbudowania zgranego zespołu, odpowiedniej motywacji, szybkiego reagowania oraz naprawiania błędów, racjonalnego myślenia, dbania o jakość produktów i usług, odpowiedniej reklamy, promocji, małej konkurencji, determinacji, szczęścia, ciężkiej pracy, zaradności, pasji, kreatywności, doświadczenia zdobytego wcześniej na stażach, specjalizacji, wsparcia doświadczonych osób, wykwalifikowanej kadry, pomysłów, chęci osiągnięcia sukcesu, umiejętności zarządczych, dbania o pracowników, cierpliwości, jasno sprecyzowanego celu, sytuacji ekonomicznej państwa. Jedna osoba z Polski odpowiedziała również, że sukces zależy od znajomości i kumoterstwa.

W przypadku barier można było zauważyć rozbieżności w odpowiedziach respondentów z Polski i Ukrainy. Polscy studenci do głównych przeszkód zaliczyli: biurokrację, brak kapitału początkowego, małą znajomość rynku, wysokie podatki, brak doświadczenia oraz wiary w siebie, konkurencję, brak ambicji, umiejętności zarządczych, brak pomocy ze strony doświadczonych osób, strach, przepisy, wysokie koszty utrzymania przedsiębiorstwa, brak kontaktów, niskie zarobki potencjalnych klientów, brak specjalistów oraz odpowiednich programów wspierających młode osoby. Studenci z Ukrainy zwrócili przede wszystkim uwagę na zjawisko korupcji i niestabilną sytuację polityczno-ekonomiczną kraju oraz na brak wsparcia ze strony państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw. Do barier zaliczyli również: konkurencję zagraniczną, problem z popytem, brak kapitału początkowego oraz małe doświadczenie, problemy urzędowe przy zakładaniu przedsiębiorstwa i niestabilność waluty. Padło również stwierdzenie o braku równości dotyczącej kobiet i mężczyzn.

Pomimo liczniejszych przeszkód studenci z Ukrainy byli bardziej zdecydowani, aby w przyszłości złożyć własny podmiot gospodarczy niż studenci z Polski.

W celu doprecyzowania, czy między badanymi grupami występują różnice, istotne ze statystycznego punktu widzenia, posłużono się następującymi zmiennymi:

- z1 – plany związane z prowadzeniem działalności gospodarczej,
- z3 – plany dotyczące przybliżonego czasu założenia działalności gospodarczej,
- z5 – przygotowanie do pełnienia roli przedsiębiorcy na wybranym kierunku studiów,
- z6 – istota przedsiębiorczości,
- z7 – uzależnienie przedsiębiorczości od płci,
- z8 – powiązanie przedsiębiorczości z narodowością.

Numerzy przyporządkowane poszczególnym zmiennym były adekwatne do numerów pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety.

Do pomiaru zależności statystycznej zastosowano test chi-kwadrat (χ^2)² [Gatnar, Walesiak 2011, s. 54], który uzupełniono o współczynnik V Cramera, gdyż sam test daje informację, czy dana zależność występuje, natomiast nie informuje o sile wykazanej zależności [Gatnar, Walesiak 2011, s. 56]. Wyniki testu chi-kwadrat i współczynnika V Cramera określające zależność odpowiedzi respondentów i kraju, z którego pochodzą, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zależności podanych zmiennych i kraju, z którego pochodzą osoby wypełniające kwestionariusz ankiety (Polska, Ukraina)

Zmienna	Statystyka chi-kwadrat	Stopnie swobody	Poziom istotności p	Współczynnik V-Cramera
z1	29,521	5	0,000	0,371
z3	21,171	2	0,000	0,315
z5	40,443	5	0,000	0,435
z6	0,629	2	0,730	0,054
z7	9,965	2	0,007	0,216
z8	11,849	5	0,037	0,235

Źródło: opracowanie własne.

Nie wykazano rozbieżności przy określeniu istoty przedsiębiorczości (z6; $p = 0,730$). Natomiast w odniesieniu do pięciu pozostałych zmiennych zaobserwowano, istotne ze statystycznego punktu widzenia, różnice (z1, z3, z5, z7, z8; $p = 0,000$). Respondenci z Ukrainy byli bardziej niż respondenci z Polski zdecydowani w kwestii założenia własnej działalności (z1) i czasu, kiedy by to miało nastąpić (z3), powiązania cech narodowych z przedsiębiorczością (z8) oraz zadowolenia z procesu edukacyjnego (z5). Natomiast badani z Polski częściej niż badani z Ukrainy uzależniali przedsiębiorczość od płci (z7).

Zakończenie

Przedstawione w tekście wyniki badań nie pozwalają na sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym. Została jednak podjęta próba poznania percepcji istoty i uwarunkowań przedsiębiorczości oraz planów polskich i ukraińskich studentów z Wydziałów Zarządzania, związanych z założeniem działalności gospodarczej. Pozyskano również informacje na temat czynników sukcesu oraz głównych barier rozwoju przedsiębiorczości

² Wynik jest istotny statystycznie dla ($p > 0,050$).

w Polsce i na Ukrainie. Większość ankietowanych uznała, że przedsiębiorczość w takim samym stopniu wymaga wrodzonych predyspozycji oraz umiejętności zdobytych w toku nauki. Badani byli również zgodni w odniesieniu do cech, jakie powinna posiadać przedsiębiorcza jednostka oraz określenia czynników sukcesu potencjalnej firmy. Różnili się natomiast w kwestiach dotyczących barier hamujących przedsiębiorczość młodych ludzi oraz uzależnienia przedsiębiorczości od płci. Studenci obu grup oprócz podkreślenia wagi własnej pracy, determinacji, zdolności, uznali, że istotne przy zakładaniu i prowadzeniu działalności są kwestie finansowe, prawne i polityczno-ekonomiczne. Dlatego, przede wszystkim, narzekali na biurokrację, wysokie podatki, brak wsparcia finansowego oraz ograniczenia nałożone przez prawo. Dodatkowo ankietowani z Ukrainy zwrócili uwagę na aktywną politykę interwencji państwa w sferze biznesu. Zjawisko to określono, w literaturze, jako „polityczną przedsiębiorczość” [Dichek, Nikitin 2008, s. 98]. Występuje ono wtedy, kiedy preferencje w prowadzeniu biznesu otrzymują przedsiębiorcy, których rekomendują partie rządzące. Problemy zauważone przez studentów zarządzania nie zniechęcają jednak do snucia planów na temat zakładania własnych podmiotów gospodarczych. Studenci z Ukrainy, pomimo trudności związanych z korupcją i niestabilną sytuacją polityczno-ekonomiczną w ich kraju, wykazali większe zainteresowanie prowadzeniem działalności niż studenci z Polski. Zasadne wydaje się pytanie: co jest tego przyczyną? Poszukiwanie odpowiedzi może stanowić inspirację do przeprowadzenia dalszych badań naukowych.

Bibliografia

Chęłpa S. (2005), *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.

Chukhray N. (2013), *Rozwój przedsiębiorczości w Ukrainie – główne problemy oraz perspektywy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. 14, nr 8, cz. 1.

Dichek O., Nikitin Yu (2008), *Reyderstwo na Ukrainie: prawne, znaki i sposobów zapobiegania*, Dziennik Ustaw z 2008 r., nr 5.

Gatnar E., Walesiak M. (red.) (2011), *Analiza danych jakościowych i symbolicznych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.

Garcia-Cabrera A.M., Garcia-Soto M. (2008), *Cultural Differences and Entrepreneurial Behavior: An Intra – Country Cross – Cultural Analysis in Cape Verde*, „Entrepreneurship 8c Regional Development”, vol. 20, nr 5.

- Glinka B. (2010), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Kraków.
- Harrison L.E., Huntington S.P. (2003), *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Kapusta F. (2006), *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Moczydłowska J.M. (2013), *Nauki o przedsiębiorczości. O potrzebie interdyscyplinarnej płaszczyzny badawczej* [w:] J. Wasilczuk (red.), *Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Moczydłowska J.M. (2010), *Przedsiębiorczość – perspektywa behawioralna* [w:] P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Behawioralne determinanty przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Moczydłowska J.M. (2009), *Kompetencje przedsiębiorcze mikroprzedsiębiorcy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 34.
- Nicolaou N., Shane S., Cherkas L. and others (2008), *The Influence of Sensation Seeking in the Heritability of Entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 2, issue 1.
- Ornarowicz U. (2008), *Menedżer XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Romanowska M. (2008), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych na studiach ekonomicznych* [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Studia ekonomiczne – czy tylko wiedza i umiejętności?*, Fundacja Edukacji Przedsiębiorczości, Łódź.
- Smith A. (2007), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wasilewska J., Otoka M. (2007), *Przedsiębiorczość a ubóstwo* [w:] D. Perło (red.), *Ekonomiczne i społeczne aspekty ubóstwa w województwie podlaskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Zhao H., Seibert S.E., Lumpkin G.T. (2010), *The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review*, „Journal Of Management”, 36(2).

Izabela Turek | izaturek@o2.pl

Politechnika Częstochowska

Wiedza i innowacje jako kluczowe czynniki w rozwoju przedsiębiorczości

Knowledge and Innovation as Key Factors in Entrepreneurship Development

Abstract: The aim of the article is to identify the essence of entrepreneurship with the emphasis on the knowledge and innovation, and analysis of entrepreneurship in Poland in selected thematic areas. The literature review, research papers, legislation and analysis of publications in the form of reports and statistical studies provides a basis for deliberations made. The subject of entrepreneurship is very important both for development of economy and for every individual entrepreneur.

Keywords: knowledge, innovations, entrepreneurship, entrepreneur

Wstęp

W praktyce gospodarczej oraz rozważaniach naukowych obserwuje się wzrost znaczenia zasobów niematerialnych. Jednym z takich zasobów są informacje, a te odpowiednio przekształcone i wzbogacone o czynnik ludzki dają wiedzę. Niewątpliwie jest to nienamacalne dobro, które może wygenerować, przy odpowiednim zastosowaniu, korzyści nie tylko osobiste, ale i o znaczeniu rynkowym. Wiedza często znajduje swe odzwierciedlenie w postaci innowacji, których źródło tkwi w pomysłowości człowieka. Z kolei pomysłowość sprzyja wdrażaniu postaw przedsiębiorczych. Zagadnienie przedsiębiorczości znajduje swe odzwierciedlenie w opracowaniach naukowych, raportach jak i aktach prawnych. Współczesne ujęcie przedsiębiorczości kładzie nacisk na wykorzystywanie zasobów wiedzy i innowacyjność. Celem artykułu jest identyfikacja istoty przedsiębior-

czości z uwzględnieniem czynnika wiedzy i innowacji. W artykule dokonano analizy opisowej przedsiębiorczości w Polsce w wybranych obszarach tematycznych. Przegląd literatury, artykułów naukowych, aktów prawnych oraz analiza publikacji w postaci raportów oraz opracowań statystycznych stanowi podstawę do poczynionych rozważań. Materiał badawczy zaczerpnięto z opracowań statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego oraz raportów opracowywanych przez Polską Agencję Przedsiębiorczości, co pozwala na wyciągnięcie wniosków w globalnej perspektywie. Niemniej należy podkreślić, że choć raporty, które zostały wykorzystane do analizy zjawiska przedsiębiorczości są opracowywane cyklicznie, nie mają spójnej formuły, co uniemożliwiło prezentację niektórych aspektów w dłuższym przedziale czasowym. Badania własne prowadzone przez autorkę są we wstępnej fazie, co powoduje niemożność wykorzystania ich w niniejszym artykule.

Istota przedsiębiorczości

Tematyka przedsiębiorczości poruszana jest w wielu opracowaniach ze względu na szeroki wymiar, jaki się z nią wiąże. Często przedsiębiorczość jest łączona z problematyką firm rodzinnych, innowacyjnością, rozwojem przedsiębiorstwa, formami finansowania i wieloma innymi zagadnieniami. Wielowątkowość problematyki przedsiębiorczości powoduje też wielorakie podejście do definiowania tego pojęcia. Nie bez znaczenia jest również określenie podmiotu przedsiębiorczości, czyli tego kto jest przedsiębiorcą. Ponieważ przedsiębiorczość jest pochodną osób, które ją tworzą zasadne jest skupienie się na wyjaśnieniu pojęcia przedsiębiorcy.

Formalne definicje przedsiębiorcy podają akty prawne, gdzie przykładowo przedsiębiorcą, w rozumieniu ustawy o działalności gospodarczej, jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej [*Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U. z 2015 r. poz. 584, z późn. zm., art. 4]. Zatem warunkiem bycia przedsiębiorcą jest prowadzenie działalności gospodarczej we własnym imieniu, czyli nie może to być praca najemna. Z kolei prowadzenie działalności we własnym imieniu w konsekwencji powoduje przełożenie ciężaru ryzyka na przedsiębiorcę.

Zbieżną w wielu punktach definicję przedsiębiorcy zawarto w kodeksie cywilnym, w którym przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna,

prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową [*Kodeks cywilny*, art. 43].

Szersze znaczenie przedsiębiorcy prezentuje ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów, w której oprócz rozumienia pojęcia przedsiębiorcy zgodnego z wytycznymi ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, rozszerza się ten termin na inne obszary i niekoniecznie wymaga się aby był zachowany warunek prowadzenia działalności gospodarczej [*Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów*, Dz.U. z 2015 r. poz. 184, z późn. zm., art. 4].

Dla potrzeb niniejszego artykułu uwaga zostanie skupiona na rozumieniu pojęcia przedsiębiorcy zgodnie w ustawą o swobodzie działalności gospodarczej. Istotne zatem jest wyjaśnienie pojęcia działalności gospodarczej, które jest integralnym elementem definicji przedsiębiorcy. Zatem działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły [*Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U. z 2015 r. poz. 584, z późn. zm., art. 2].

Przedsiębiorczość można rozumieć jako „każdą próbę tworzenia nowej firmy lub nowego przedsięwzięcia, taką jak samozatrudnienie, nowa organizacja gospodarcza, ekspansja istniejącej organizacji, dokonana przez jednostkę, zespół ludzi lub istniejącą organizację. Podczas gdy definicja przedsiębiorczości jako nowej aktywności gospodarczej jest wąska, samo pojęcie aktywności gospodarczej jest rozumiane dość szeroko” [Węclawska, Tarnawa, Nieć i inni 2015, s. 9].

Istotny przegląd znaczenia przedsiębiorczości i wieloaspektowość podejść do tego zagadnienia został zaprezentowany przez M. Wypycha [Wypych 2013, ss. 512–514], gdzie konkluzja wskazuje na fakt, że przedsiębiorczość stanowi trwałą kompetencję, przejawiającą się w dynamicznym reagowaniu na zjawiska pojawiające się w otoczeniu i przynoszące efekty w postaci przejścia na wyższy poziom rozwoju [Wypych 2013, s. 514]. Podobne rozważania prezentuje J. Korpysa [2008, ss. 23–26] stwierdzając, że przedsiębiorczość z jednej strony oznacza działanie człowieka dążącego do poszukiwania nowych rozwiązań, wykorzystywania pojawiających się możliwości i szans. Z drugiej strony jest to proces tworzenia nowych przedsięwzięć gospodarczych i ich adaptacji do otaczającej rzeczywistości.

Poglądy prezentowane przez wielu autorów, poruszających w swych opracowaniach aspekty przedsiębiorczości, wskazują na zależność między przedsiębiorczością, innowacyjnością i wiedzą [por. Fagerberg, Verspagen 2009, ss. 218–233]. „Standardem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest model innowacyjny polegający na dostarczeniu na rynek coraz bardziej atrakcyjnej oferty przy wykorzystaniu jakościowych czynników roz-

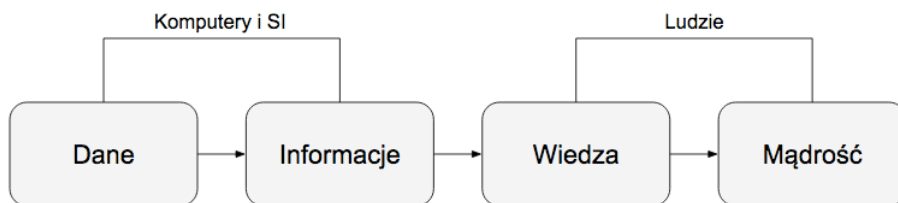
woju. Rozwój przedsiębiorstwa oparty jest na intelektualnych zasobach, jako że w gospodarce opartej na wiedzy wszelkie procesy stają się coraz bardziej wiedzo-chłonne” [Białoń 2010, s. 169]. Jednocześnie należy podkreślić, że innowacje są motorem rozwoju gospodarczego, co obserwuje między innymi D. Alstrom stwierdzając, że: „Wzrost gospodarczy nie dzieje się automatycznie. Uważne spojrzenie na niezwykle wzrost gospodarczy od początku 1800 roku wskazuje, że mechanizm rynkowy działa poprzez innowacje poszczególnych przedsiębiorców i firm” [Alstrom 2010, s. 11].

Znaczenie wiedzy i innowacji we współczesnej gospodarce

W obecnych uwarunkowaniach rynku, odznaczających się globalizacją, szybkimi zmianami otoczenia, dużym natężeniem konkurencji, coraz większego znaczenia nabierają zasoby niematerialne [por. Kuraś, Łęgowik-Świącik, Stępień 2016, ss. 183–195], a wśród nich wiedza i zdolność do generowania innowacji.

Wiedza może być rozumiana jako ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów — obejmuje zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Zarządzanie wiedzą definiowane jest natomiast jako jasno określone i systematyczne zarządzanie istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania i dyfuzji, realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji [Grudowski, Lewandowski 2010, ss. 507–517].

Wzrost znaczenia wiedzy jest konsekwencją powstania społeczeństwa informacyjnego. „W społeczeństwie informacyjnym obserwuje się coraz większą rolę specjalistów i naukowców, wiedzę teoretyczną traktuje się jako podstawę innowacji i dalszego rozwoju” [Nycz 2007, s. 15]. Wiedza jest zawsze związana ze zrozumieniem informacji i racjonalnym ich wykorzystaniem podczas procesów decyzyjnych. Wiedza nabiera znaczenia, w sytuacji gdy usprawnienie i postęp techniki powodują, że organizacje do wzrostu efektywności potrzebują mniej aktywów materialnych, a źródłem sukcesu i przewagi stają się zasoby niematerialne [Senge 2002, za: Franke 2016]. Umiejscowienie wiedzy w schemacie zależności wśród pojęć: danych, informacji i mądrości, wskazuje na jej duże znaczenie, gdyż jest generowana przez człowieka i zależy od jego zdolności, doświadczenia i innych indywidualnych uwarunkowań, co zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Hierarchia pojęć dane, informacje, wiedza, mądrość

Źródło: Nycz 2007, s. 19.

Zarządzaniu podlega zarówno wiedza jawna, możliwa do utrwalenia w formie pisemnej, cyfrowej oraz wiedza ukryta – trudna bądź niemożliwa do skodyfikowania. Oznacza to, że źródło wiedzy może stanowić zarówno książka, archiwum, baza danych jak i pracownicy jednostki, kultura organizacji, tworzona przez niepisane zasady. Istotne rozważania na temat wiedzy i zarządzania wiedzą prezentuje K. Perechuda [2005], natomiast przegląd podejścia do wiedzy, zarządzania wiedzą w kontekście innowacyjności został zaprezentowany między innymi przez A. Ryszko [w: Wypych, Trippner 2014, ss. 79–81].

„Bez posiadania wiedzy trudno być innowacyjnym, zwłaszcza w sferze produktów wysoko zaawansowanych technologicznie. Koniecznością staje się więc łączenie zarządzania wiedzą i innowacją oraz traktowanie ich jako jednego, wspólnego procesu zarządzania” [Łobejko 2005, s. 9]. Korzyści społeczne wynikające z wprowadzonych innowacji są bezsporne, choć pojawiają się zdania podważające podejście do innowacji, jako niosących wyłącznie pozytywne skutki [por. Lichtarski 2008, ss. 313–319].

„Pod pojęciem innowacji rozumie się wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa” [GUS 2015, s. 17]. Podobne ujęcie określa, że: „Innowacje są nowościami wdrożonymi w przedsiębiorstwie i/lub na rynku, jakościowo różnymi od istniejących rozwiązań dotyczących nowych produktów, procesów, rozwiązań technicznych, technologicznych, w sferze zarządzania (personelem, finansami, marketingiem, logistyką, jakością). Mogą one mieć charakter materialny lub niematerialny” [Dolińska 2010, s. 13]. Z przytoczonych definicji wynika, że innowacje to wprowadzanie nowych, nieznanych dotąd rozwiązań. Podkreśla się, że mogą one mieć cechy nowości dla przedsiębiorstwa i są postrzegane jako nowe tylko w ujęciu wewnętrznym, bądź mogą być nowością dla

rynku czyli mają wymiar zewnętrzny. Innowacje mogą dotyczyć każdej sfery działalności człowieka i przyjmować postać konkretnych, namacalnych produktów lub dotyczyć osiągnięć niematerialnych. Innowacja sama w sobie jest nowością, jednak jej elementy składowe mogą być już znane, jednak zastosowane lub skomponowane w sposób nowatorski.

Podmioty wdrażające i stosujące innowacje są określane jako przedsiębiorstwa innowacyjne. Przedsiębiorstwa takie odznaczają się następującymi cechami [Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2001, s. 14]:

- szeroki zakres prac B+R,
- systematyczne wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych,
- duży udział nowości technologicznych, produktowych i organizacyjnych,
- stale wprowadza innowacje na rynek,
- posiada zdolność przewidywania przyszłości, cechuje się elastycznością działania,
- posiada zespół twórcze,
- cechuje ją umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego,
- posiada stałą łączność z klientami,
- jest zdolna do stałego generowania innowacji.

Analizując powyższe cechy, wnioskuje się, że przedsiębiorstwa innowacyjne to takie, które wyprzedzają konkurencję w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań zarówno wewnątrz jednostki, jak i na rynku. Inspiracją do podejmowania innowacji jednak nie zawsze są konkurenci lecz potrzeby zgłaszane przez konsumentów. Próba sprostania potrzebom konsumentów, interpretacja informacji wpływających z rynku stają się motorem innowacyjnych rozwiązań.

Analizując działalność innowacyjną należy wskazać jakich obszarów może ona dotyczyć. Na potrzeby badań statystycznych, wymienia się innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne oraz marketingowe [GUS 2015, ss. 42, 49, 57]. Wyróżnia się również innowacje, wartości polegające na kreowaniu przez przedsiębiorstwo okazji rynkowych i wykorzystaniu już istniejących biznesów. „Innowacyjność wyklucza schematyczność, jej konotacją jest pomysłowość” [Adamska (red.) 2005, s. 9]. Istotnym wyznacznikiem skali innowacyjności przedsiębiorstwa jest wielkość nakładów, jakie są przeznaczane na realizację tego obszaru.

Z zaprezentowanych rozważań wynika, że zakres i skala działalności innowacyjnej mogą być bardzo zróżnicowane. Zróżnicowane mogą być również efekty, jakie przynosi wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. „Zyski wynikające z działań przedsiębiorstw opartych na innowacyjnych rozwiązaniach – tak produkcyjnych, jak i organizacyjnych – mogą mieć charakter bezpośredni w postaci dochodów, jak również pośredni – poprzez zdobywanie rynków, eliminację konkurencji i budowanie silnej pozycji przedsię-

biorstwa” [Szajt 2010, s. 113]. Choć korzyści prowadzenia działalności innowacyjnej są bezsporne, gdyż powodują poprawę jakości produktów, ulepszenia organizacyjne, poprawę procesu technologicznego, co często wiąże się z efektami proekologicznymi, w następnej kolejności poprawą wizerunku przedsiębiorstwa, to trudno jest ustalić w jakim stopniu pozytywne efekty jakie osiąga jednostka spowodowane jest innowacyjnością, a w jakim stopniu innymi działaniami. Tym samym trudno jest policzyć efektywność innowacji jako prostą relację efektów do nakładów, gdyż o ile nakłady można dość precyzyjnie ustalić, to wycena efektów często jest obciążona błędem.

Charakterystyka przedsiębiorczości w Polsce – wybrane aspekty

Przedsiębiorczość w Polsce ma charakter zróżnicowany zarówno pod względem regionalnym, jak i zastosowania wiedzy i innowacji. W celu określenia cech charakteryzujących przedsiębiorców wprowadzono podział na grupy, uwarunkowany czasem prowadzenia działalności. Według wytycznych, zawartych w Raporcie z badania Global Entrepreneurship Monitor - Polska 2014, wyróżnia się następujące grupy przedsiębiorców [Węclawska, Tarnawa, Nieć i in. 2015, s. 9]:

- pre-przedsiębiorcy (*nascent entrepreneurs*), to osoby, które nie założyły jeszcze działalności gospodarczej, ale mają taki zamiar oraz osoby, które już założyły działalność i znajdują się w jej wstępnej fazie, do 3 miesięcy od założenia. Za założenie działalności uznaje się wypłacanie wynagrodzeń przez trzy miesiące. Osoby te zaczynają już podejmować kroki zmierzające do założenia biznesu: pozyskują wsparcie finansowe, dokonują planowania biznesu, ubiegają się o ochronę prawną swojej własności intelektualnej;
- nowi przedsiębiorcy to osoby, które założyły firmę między 3 a 42 miesiącami przed przeprowadzeniem badania. Okres trzech i pół roku uznaje się za krytyczny w działalności przedsiębiorczej. Jego przetrwanie świadczy o sukcesie pierwszego etapu, czyli założenia działalności i przejściu do kolejnego etapu, czyli zarządzania istniejącą firmą;
- dojrzałe firmy to te, które funkcjonują na rynku dłużej niż 42 miesiące (3,5 roku).

Charakterystykę przedsiębiorców w Polsce z uwzględnieniem czasu istnienia przedsiębiorstwa zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Poziom przedsiębiorczości w Polsce w latach 2011–2015 [%]

Rok	Pre-przedsiębiorcy	Nowe firmy	Dojrzałe firmy
2011	6,0	3,1	5,0
2012	4,8	4,6	5,8
2013	5,1	4,3	6,5
2014	5,8	4,2	7,3
2015	5,9	3,5	5,7
2015 Europa	4,8	3,1	6,6
2015 Kraje zorientowane na innowacje	5,3	3,4	6,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tarnawa A., Węclawska D., Zadura-Lichota P. i in. (2016), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2015*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 26.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, że w 2015 roku nastąpił spadek udziału nowych firm i firm dojrzałych, natomiast udział pre-przedsiębiorców wzrósł niewiele w porównaniu z rokiem wcześniejszym. Odniesienie zaprezentowanych wskaźników do średniej dla krajów europejskich wykazuje pewne rozbieżności, które wynikają między innymi z różnorodnych tendencji, jakie występują w poszczególnych krajach europejskich. Największą spójność wskaźników w 2015 roku obserwuje się w zakresie krajów zorientowanych na innowacje, co świadczy o tym, że w Polsce nie ma jeszcze dużego nasycenia nowościami, stąd przedsiębiorczość rozwija się w tym kierunku. Zjawisko przedsiębiorczości nie jest jednolite w poszczególnych krajach w Europie, jak również w poszczególnych regionach Polski. W zależności od regionu klimat dla przedsiębiorczości jest bardzo zróżnicowany. Zaobserwowane różnice mogą wynikać nie tylko z zewnętrznych uwarunkowań, ale również z predyspozycji potencjalnych i już działających przedsiębiorców do prowadzenia aktywności na rynku, ich skłonności do podejmowania ryzyka, dostrzegania szans na rynku.

Ważnym wyznacznikiem przedsiębiorczości jest skłonność do wdrażania innowacji. Jak zostało zasygnalizowane we wcześniejszych rozważaniach w niniejszym artykule, przedsiębiorczość i innowacje wzajemnie się przenikają i kreują, stąd aspekt ten jest istotny. Jak zauważa Laszuk [2015, s. 79] „przedsiębiorczość w dużej mierze polega na zaspokajaniu bieżących potrzeb, w związku z tym efekt innowacji nie musi być trwały w sensie historycznym. Ważniejsze jest, by pojawił się w odpowiednim miejscu i czasie. To weryfikują pozostałe dwa kryteria: nowości (które określa, czy skutek innowacji powstaje coś nowego) oraz wartości społecznej, rynkowej (które określa, czy innowacja zaspokaja jakąś potrzebę klientów)”. Spełnienie wspomnianych kryteriów znalazło odzwierciedlenie w postrzeganiu oferty w kontekście innowacyjności wśród klientów nowych przedsiębiorców, co zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Innowacyjność produktów wśród nowych przedsiębiorców według grup wiekowych w Polsce w 2014 roku, według opinii klientów

Grupa wiekowa przedsiębiorców	Innowacyjność produktów [%]		
	Wszyscy	Niektórzy	Żadni
18–34	25	43	33
35–64	14	46	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Węclawska D., Tarnawa A., Nieć M. i in. (2015), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 38.

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że produkty nowe dla klientów (czyli innowacyjne) są oferowane w największym zakresie przez przedsiębiorców z młodszej grupy wiekowej – jedna czwarta klientów uważa ofertę tychże przedsiębiorców za nową. Wśród przedsiębiorców prezentujących grupę wiekową z przedziału 35–65 lat oferta jako nowa postrzegana jest na znacznie niższym poziomie, bo tylko 14%.

W innym przekroju innowacyjność można wyróżnić uwzględniając kryterium oferty nowego produktu na nowym rynku z uwzględnieniem stopnia dojrzałości przedsiębiorstwa, co zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Nowe produkty oferowane na nowym rynku na różnych etapach działalności przedsiębiorstwa w 2014 roku

Udział oferty nowego produktu na nowym rynku [%]	Faza rozwoju przedsiębiorstwa		
	Pre-przedsiębiorcy	Nowe firmy	Dojrzałe firmy
	37	24	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Węclawska D., Tarnawa A., Nieć M. i in. (2015), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 44.

Z zaprezentowanych danych w tabeli 3 wynika, że wraz z dojrzałością podmiotu spada innowacyjność produktowa. Może się to wiązać z wyczerpaniem możliwości nowej oferty lub opanowania kolejnych rynków w tej grupie przedsiębiorstw, co niewątpliwie jest działaniem łatwiejszym na początku działalności. Niemniej dojrzałość przedsiębiorstwa powinna generować chęć ciągłego rozwoju, gdyż zaprzestanie rozwoju często prowadzi do upadku przedsiębiorstwa.

W innym układzie zaprezentowano poziom nowości produktów w 2015 roku, co zostało ujęte w tabeli 4.

Tabela 4. Poziom nowości produktów oferowanych przez przedsiębiorców w 2015 roku

Wyszczególnienie	Młode firmy		Dojrzałe firmy	
	Polska	Europa	Polska	Europa
Produkt nowy dla wszystkich klientów [%]	17	15	14	10
Produkt nowy dla części klientów [%]	44	32	36	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tarnawa A., Węclawska D., Zadura-Lichota P. i in. (2016), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2015*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 39.

Z zaprezentowanych w tabeli 4 wskaźników dotyczących innowacyjności oferowanych produktów wynika, że zarówno w grupie produktów nowych dla wszystkich klientów, jak i dla części klientów wskaźniki są znacznie wyższe niż średnia dla krajów Europy. Polski rynek pod względem innowacji jest relatywnie mało nasycony w porównaniu do wielu krajów europejskich, stąd produkty, które w innych krajach są już znane w Polsce mogą stanowić nowość dla odbiorców.

Przejawem innowacyjności jest również stosowanie nowych technologii. Wśród nowych przedsiębiorców w grupie wiekowej 18–34 lat nowe technologie wprowadza 7%, natomiast w grupie wiekowej 35–65 lat – 5%. Pod tym względem polskie przedsiębiorstwa nie wykazują dużej aktywności. W 2015 roku stosowanie nowych technologii również potwierdza niewielki odsetek przedsiębiorstw, co zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Poziom nowości technologii stosowanych przez przedsiębiorców w Polsce w 2015 roku

Wyszczególnienie	Młode firmy		Dojrzałe firmy	
	Polska	Europa	Polska	Europa
Stosowanie nowych technologii (istniejących mniej niż rok) [%]	8	12	2	4
Stosowanie starszych technologii (istniejących dłużej niż rok, ale krócej niż 5 lat) [%]	16	20	11	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tarnawa A., Węclawska D., Zadura-Lichota P. i in. (2016), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2015*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s.38.

Z analizy zaprezentowanych w tabeli 5 danych potwierdza się niewielki odsetek przedsiębiorstw stosujących nowe technologie, a wskaźniki te są niższe niż w krajach europejskich. Wyjątek stanowi przypadek dojrzałych firm, które stosują starsze technologie, wśród których odsetek jest wyższy niż średnia dla Europy. Może to wskazywać na stabilność działalności dojrzałych firm, które korzystają z ugruntowanych już i sprawdzonych rozwiązań.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym artykule rozważania wskazują na wielowątkowy wymiar zagadnienia przedsiębiorczości w Polsce. Podjęta próba powiązania przedsiębiorczości z wykorzystaniem wiedzy i innowacyjności skłania do potwierdzenia istniejących zależności między wyróżnionymi obszarami, na co wskazują wyniki badań zaczerpnięte z przytaczanych raportów. W latach 2011–2015 nie obserwuje się stałego trendu w odniesieniu do rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Powstawanie nowych firm oraz kontynuacja działalności przez dojrzałe firmy wykazuje w poszczególnych latach zróżnicowany charakter. Należy jednak podkreślić, że zmiany te nie są znaczących rozmiarów.

Skłonność przedsiębiorstw do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zakresie produktów i technologii w Polsce, wskazuje że bardziej innowacyjne są nowe firmy oraz przedsiębiorcy w relatywnie młodym wieku, natomiast firmy dojrzałe preferują rozwiązania mniej nowoczesne (np. technologie, które istnieją powyżej jednego roku), ale tym samym bardziej sprawdzone i pewne. Analizowane tendencje w zakresie innowacyjności przedsiębiorców w Polsce w odniesieniu do wprowadzania nowych produktów na rynek wskazują, że w porównaniu do krajów europejskich odsetek nowych produktów jest wyższy. Wynik taki może świadczyć o subiektywnych ocenach przedsiębiorców w tym aspekcie, jak również może wynikać z faktu, że polski rynek jest mniej nasycony nowościami, stąd polscy przedsiębiorcy mają większe szanse na ich wprowadzanie, niż w krajach innowacyjnie dojrzałych (ocena klientów będzie wskazywała, że dla nich produkt jest nowy, choć w innych krajach mógłby nie uzyskać takiej oceny).

Bibliografia

- Adamska M.** (red.) (2005), *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, Difin, Warszawa.
- Alstrom D.** (2010), *Innovation and Growth: How Business Contributes to Society*, *Academy of Management Perspectives*, 24 (3), ss. 10–23.
- Białoń L.** (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- Damanpour, F., Aravind D.** (2011), *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*, „*Management and Organization Review*”, 8(2), ss. 423–454.

Dolińska M. (2010), *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Fagerberg J., Verspagen B. (2009), *Innovation Studies – The Emergin Structure of a New Scientific Field*, Reaserch Policy 38, ss. 218–233.

Franke E. (2016), *Rodzaje wiedzy i źródła jej pozyskiwania we współczesnym przedsiębiorstwie w aspekcie organizacji uczącej się*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska, z. 87.

Główny Urząd Statystyczny (2015), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*, Warszawa.

Grudowski P., Lewandowski K. (2012), *Dobre praktyki w zarządzaniu jakością kształcenia na studiach doktoranckich uczelni technicznych – na przykładzie Politechniki Gdańskiej*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 10, nr 1, cz. 2, ss. 507–517.

Jelonek D., Turek T. (red.) (2013), *Wiedza i technologie informacyjne. Nowe trendy badań i aplikacji*, Sekcja Wydaw. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Korpysa J. (2008), *Przedsiębiorczość w krajach Unii Europejskiej* [w:] *Wybory decyzyjne podmiotów gospodarczych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych”, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Kuraś M., Łęgowik-Świącik S., Stępień M. (2016), *Efektywność zarządzania zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwie inteligentnym*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska, z. 88.

Laszuk M. (2015), *Proces twórczy przy formułowaniu pierwszego pomysłu na biznes* [w:] **J.D. Antoszkiewicz, E. Gołębiowska** (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy. Heurystyczne podejście do innowacyjności*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 11, cz. II, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa.

Lichtarski J. (2008), *O granicach innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, t. pt.: *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, Katowice.

Łobejko S. (2005), *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Nycz M. (2007), *Pozyskiwanie wiedzy menedżerskiej. Podejście technologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Perechuda K. (2005), *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Ryszko A. (2014), *Praktyki zarządzania wiedzą a eko-innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie branży ochrony środowiska* [w:] M. Wypych, P. Trippner (red.), *Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 10, cz. I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Garwolin.

Senge P. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, PWE, Warszawa.

Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek P. (2001), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.

Szajt M. (2010), *Działalność badawczo-rozwojowa w kształtowaniu aktywności innowacyjnej w Unii Europejskiej*, Seria Monografie nr 196, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Tarnawa A., Węclawska D., Zadura-Lichota P. i in. (2016), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor - Polska 2015*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz.U. z 2015 r. poz. 184, z późn. zm.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2015 r. poz. 584, z późn. zm.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 2016 r. poz. 380, z późn. zm.

Węclawska D., Tarnawa A., Nieć M. i in. (2015), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Wypych M. (2013), *Przedsiębiorczość w Polsce w warunkach spowolnienia gospodarczego* [w:] A. Jackiewicz, Ł. Sułkowski (red.), *Dylematy rozwoju przedsiębiorczości w aspekcie regionalnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 8, cz. 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Część III
Zarządzanie organizacjami –
– podejście ekonomiczne
i humanistyczne

Barbara Kamińska | bkaminska@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Wpływ zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim na konkurencyjność MŚP

The Influence of Knowledge and Human Resources Management on Competitiveness in SME Sector

Abstract: Knowledge management, especially a personalized one, considered as a component of human resources is an answer to a challenge connected with practice in the human resources management. It can be assumed, that these forms coexist with one another and have many common features. Well-motivated employees, who make use of their knowledge, competencies and creativity, have a great impact on a company's resourcefulness and competitiveness. The aim of this article is to characterize knowledge management, as well as to emphasize that the management of such a precious resource and shaping human resources are mutually interfusing processes, which can constitute the basis of competitive supremacy over other enterprises.

Keywords: human resources, knowledge management, competitiveness

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą spersonalizowaną, a więc zarządzanie najważniejszym składnikiem kapitału ludzkiego jest procesem nastawionym na podejmowanie działań względem najważniejszego składnika organizacji, jakim są pracownicy. Obejmuje on szereg czynności, począwszy od opracowania strategii personalnej po jej realizację. Warto jednak dodać, że szczególnym obszarem tych działań jest pozyskiwanie, doskonalenie i rozwój, a także zatrzymanie najcenniejszych pracowników w firmie. Zatem krótko ujmując – inwestowanie w kapitał ludzki. Inwestycje w kapitał ludzki stają się fundamentalną determinantą

poziomu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Oznacza to, że pracownicy stanowią najcenniejszy zasób każdej organizacji, oni budują wizerunek danej firmy, kiedy są kreatywni, przedsiębiorczy i posiadają możliwość doskonalenia swego potencjału [Kamińska 2015].

Można więc uznać, iż istotą tej koncepcji jest dostrzeganie wartości dodanej, którą przynoszą organizacjom zatrudnieni w niej ludzie oraz powiązanie zarządzania wiedzą z zarządzaniem kapitałem ludzkim i odwrotnie. Formy te współistnieją ze sobą i mają wiele cech wspólnych, między innymi skupiają się na zarządzaniu działalnością związaną z pozyskiwaniem, rozwojem, kreowaniem, transferem oraz wykorzystaniem wiedzy.

Celem artykułu jest krótka charakterystyka zarządzania wiedzą, a także ukazanie, iż zarządzanie tym cennym zasobem i zarządzanie kapitałem ludzkim to wzajemnie zależne i przenikające się procesy, mające wpływ na przedsiębiorczość oraz konkurencyjność firm sektora MŚP. Konkurencyjność najczęściej rozumiana jest jako działania organizacji zmierzające do pozyskania rynku oraz zwiększenia w nim swojego udziału. W węższym rozumieniu konkurencyjność odzwierciedla potencjał firmy, który stanowią zasoby wiedzy, umiejętności i zdolności pracowników, zapewniające przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze [Kamińska 2010, za: Walczak 2010]. Wiedza, jak widać, jest uznawana jako kluczowy czynnik kreatywności w organizacjach, dlatego też duże znaczenie ma odpowiednie zarządzanie wiedzą, w szczególności wiedzą spersonalizowaną, której wyłącznym właścicielem jest człowiek.

Zasadne wydaje się w tym miejscu przywołanie słów Drakera – zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, a nie technik czy procedur, to z kolei wymusza konieczność rozwijania zarządzania opartego na wiedzy, które koncentruje się na kształtowaniu kapitału ludzkiego, rozwijaniu wiedzy i umiejętności pracowników czy wspieraniu organizacyjnego uczenia się [Walczak 2010].

Zarządzanie wiedzą i kapitałem ludzkim celem uzyskania przewagi konkurencyjnej

Wiedza jest głównym kreatorem wartości oraz czynnikiem determinującym pozycję konkurencyjną wielu organizacji. Termin – wiedza posiada wiele definicji i ich interpretacji. Podobnie nie ma też uniwersalnej i do końca zaakceptowanej definicji zarządzania wiedzą.

Według Savary – proces zarządzania wiedzą składa się z etapu organizacyjnego uczenia się, wytwarzania wiedzy oraz dystrybucji wiedzy [Janczewska 2016]. Zatem najogólniej można powiedzieć, że zarządzanie wiedzą jest to konwersja wiedzy cichej

do wiedzy jawnej oraz rozpowszechnianie tej wiedzy wewnątrz organizacji w celu poprawy wyników jej działalności [Dąbrowski, Koładkiewicz 2002]. Koncepcja ta składa się z trzech elementów: człowieka, procesu i technologii [Leistner 2010]. Należy dodać, że udział czynnika ludzkiego w procesie zarządzania wiedzą jest najwyższy – wynosi bowiem około 80%. Najważniejsze założenie koncepcji zarządzania wiedzą koncentruje się wokół kultury organizacyjnej opartej na świadomości kluczowego znaczenia kapitału ludzkiego, jego rozwoju i zatrzymania go w organizacji. Jak widać, zarządzanie wiedzą i zarządzanie kapitałem ludzkim posiadają część wspólną – człowieka. Kłak wyjaśnia, iż w przypadku zarządzania wiedzą jest to część związana z zarządzaniem ludźmi, w przypadku zarządzania kapitałem ludzkim – traktowanie ludzi jako kapitał [Kłak 2010]. Dlatego bardzo ważne jest efektywne zarządzanie tymi zasobami. Dowiedziono bowiem, iż dobrze zmotywowani pracownicy do wykorzystywania własnej wiedzy, kompetencji i kreatywności w znaczący sposób wpływają na konkurencyjność firmy. Można więc przyjąć za Uriarte, że zarządzanie wiedzą i kapitałem ludzkim to procesy, poprzez które organizacje tworzą wartość firmy [Uriarte 2008]. Wiedza i umiejętność jej integrowania wokół procesów biznesowych są niewątpliwie bardzo ważne dla współczesnych menedżerów, decydują bowiem o wyniku ekonomicznym i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Kwasek 2011].

Przyjmując, iż konkurencyjność przedsiębiorstw warto rozpatrywać jako system tworzony przez pewne elementy, a jednym z nich jest potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, w tym: wiedzy, kluczowych kompetencji i zdolności pracowników, umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami [Walczak 2010, Stankiewicz 2000], należy uznać, że kapitał ludzki to ważny czynnik konkurowania. Dlatego ważny jest rozwój kapitału ludzkiego, który może nastąpić przez umiejętne zarządzanie nim. Do czynników wpływających na ten rozwój zaliczyć można: innowacyjność i elastyczność w działaniu, rozwijanie kultury organizacyjnej, sprzyjającej kształtowaniu kreatywności i twórczości, inwestowanie w kapitał intelektualny, sprawny przepływ informacji wewnątrz firmy, a przede wszystkim szkolenie i rozwijanie kompetencji wszystkich zatrudnionych, czyli krótko ujmując podnoszenie potencjału kapitału ludzkiego. Proces ten dotyczy wszystkich zatrudnionych, ich wiedzy specjalistycznej, umiejętności, osobowości i postaw, które mają przyczynić się do rozwoju firmy [Kamińska 2012, 2013].

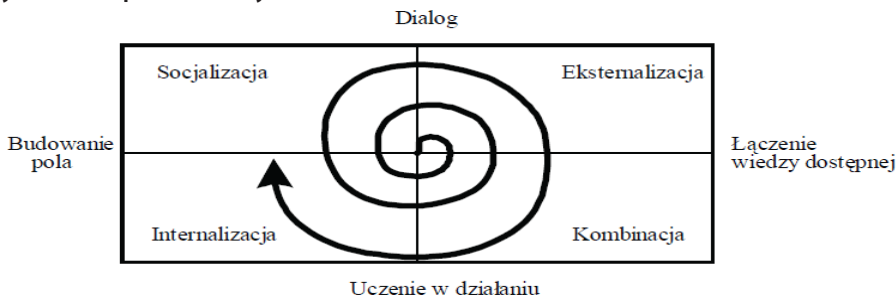
Modele zarządzania wiedzą

Nie budzi wątpliwości, iż zarządzanie wiedzą jest kierunkiem rozwoju wielu organizacji. Jest zintegrowanym systemem działań, mających na celu kształtowanie zasobów wiedzy, której dysponentami są pracownicy, w taki sposób, aby zwiększyć wartość danej organizacji [Haraf, Wójcik 2012]. Zdaniem wymienionych autorów zarządzanie wiedzą może przybierać różne formy. Są one zależne od wielu czynników, jak na przykład: specyfiki branży czy przyjętej strategii. Oznacza to, że zasoby wiedzy mogą być postrzegane jako kluczowe źródło przewagi (tworzenie nowych zasobów intelektualnych) jako sposób na udoskonalenie produktów czy usług lub też procesów (wiedza służy jedynie do ich unowocześniania bądź usprawniania).

Poniżej zostały przedstawione trzy modele zarządzania wiedzą (japoński, zasobowy i procesowy), które niewątpliwie wpływają również na efektywność zarządzania kapitałem ludzkim [Kłak 2010].

Model japoński to najbardziej nowatorski, a także najbardziej rozpowszechniony model zarządzania wiedzą. Prezentuje go „spirala wiedzy” (rys. 1) stworzona przez japońskich badaczy. Ta spirala opiera się na dwóch rodzajach wiedzy, tj. wiedzy cichej, która jest wiedzą osobistą, specyficzną dla danego kontekstu, trudną do sformułowania czy przekazania, i wiedzy formalnej, której źródłem najczęściej są instrukcje i raporty. Podział ten nie różni się zasadniczo od podobnych rozwiązań występujących w innych modelach. Istotną różnicą w modelu japońskim jest rozumienie samej istoty wiedzy. O ile w innych podejściach do tego tematu wiedzę traktuje się jako wynik interpretacji informacji wynikającej z zebranych danych, w koncepcji Nonaki i Takeuchiego została ona wzbogacona o takie wartości jak emocje i przecucia. Położono także silny akcent na tworzenie nowej wiedzy.

Rysunek 1. Spirala wiedzy

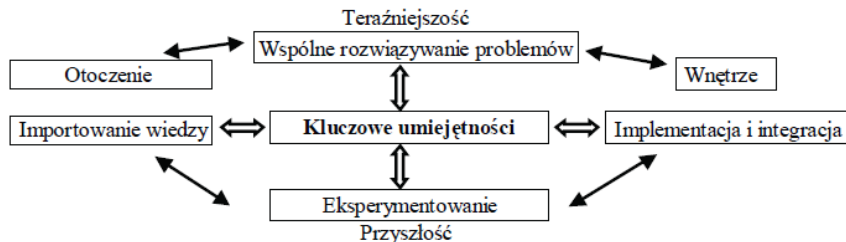


Źródło: Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce [za:] I. Nonaka, H. Takeuchi (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.

Opierając się na koncepcji spirali organizacyjnego tworzenia wiedzy, autorzy przedstawiają kilkufazowy model jej tworzenia. Cały przebieg rozpoczyna się od upowszechniania wiedzy ukrytej, kolejno przekształca się do fazy tworzenia koncepcji i przybiera postać wiedzy doskonałej. Następnym etapem jest uzasadnienie koncepcji, gdzie zweryfikowana wiedza przechodzi do przedostatniego etapu, czyli do budowy wzorca. Natomiast ostatnim etapem jest korekta wiedzy, która kończy jej przepływ w obrębie spirali [zob. Kłak 2010, za: Nonaka, Takeuchi 2000].

Model zasobowy z kolei bazuje na tzw. modelu „źródeł wiedzy” (rys. 2). Model zakłada, iż dla lepszego zarządzania wiedzą ważne jest istnienie i współdziałanie takich elementów, jak: [Kłak 2010] kluczowe umiejętności (wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości), wspólne rozwiązywanie problemów, implementacje oraz integracja narzędzi i technologii, eksperymentowanie, a także importowanie wiedzy. Elementy przedstawionego modelu powiązane są z wewnętrzną strukturą organizacji, jak i z otoczeniem zewnętrznym, z którym wchodzi w relacje. Jednak główną kwestią są tutaj umiejętności, które scalają wszystkie pozostałe elementy związane z teraźniejszością, jak i przyszłością [Kłak 2010].

Rysunek 2. Źródła wiedzy



Zródło: : Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce, za: D. Leonard-Barton (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.

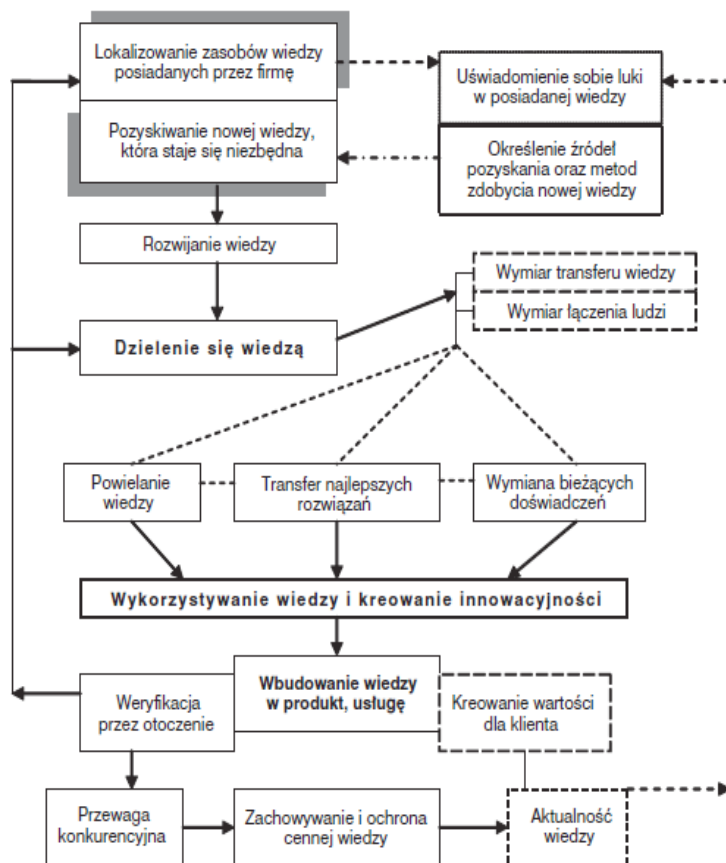
Ostatnim z wymienionych jest model procesowy. Bazuje on na doświadczeniach praktycznych, głównie w dużych organizacjach. Krótko ujmując, obejmuje ogół wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi jego składowymi oraz całokształt przepływów wiedzy między nimi, najczęściej w postaci następujących procesów, a mianowicie [Kwiecień 2001, Brilman 2002]:

- proces tworzenia wiedzy, czyli obejmujący wszelkie działania i inicjatywy, których celem jest zwiększenie ilości wiedzy w organizacji;

- proces kodyfikacji wiedzy, czyli proces zabezpieczania, gromadzenia i udostępniania wiedzy;
- proces transferu wiedzy, obejmujący zarówno transmisję, jak i absorpcję wiedzy (transfer wiedzy ukrytej odbywa się na przykład na poziomie kontaktów osobistych, z kolei wiedzy jawnej przy pomocy różnych narzędzi informatycznych czy mediów).

Wskazane jest dodać, że zarówno w teorii, jak i praktyce pojawiają się różne nazwy procesów zarządzania wiedzą, związane to jest z potrzebą zróżnicowanych rozwiązań, łączących te procesy. Poniżej zprezentowano przykładowe procesy zarządzania wiedzą wg Walczaka.

Rysunek 3. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą



Źródło: Walczak W. (2010a), *Analiza czynników wpływająca na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5 (37), za: Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Warto też nadmienić, iż wybór określonego modelu determinuje zastosowanie odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą, czyli strategii personalizacji lub strategii kodyfikacji. Strategia personalizacji kładzie nacisk na wiedzę ukrytą, którą posiadają pracownicy lub zespół zadaniowy, natomiast jeśli chodzi o bazy danych to, prosto ujmując, można powiedzieć, że konsultanci mają je w głowach [Janczewska 2015]. Z kolei strategia kodyfikacji to strategia z koncepcji zachodniego kręgu gospodarczego. Formalnie nie rozróżnia wiedzy jawnej od ukrytej. Zazwyczaj skupia się na konwersji wiedzy do formy zmaterializowanej. Strategia ta podkreśla zależność pomiędzy ilością wiedzy zgromadzonej w organizacji a zmniejszeniem obszaru niepewności w działaniu przedsiębiorstw [Soniewicki 2014].

Niezależnie jednak od modelu każde przedsiębiorstwo powinno umiejętnie wykorzystywać posiadaną wiedzę, aby przyczyniła się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności. Zatem, jak już wcześniej stwierdziła autorka, niezbędne staje się zarządzanie wszystkimi zasobami wiedzy, jakimi dysponuje organizacja – w szczególności tej wiedzy, której depozytariuszami są ludzie [Walczak 2010].

Należy jeszcze dodać, że istotnym wyzwaniem dla praktyki zarządzania wiedzą jest umiejętne zintegrowanie działań uwzględniających zarówno poziom strategiczny dalekosiężny, którego zadaniem jest właściwe szacowanie zasobów oraz utrzymanie tych aktywów, które są cenne dla firmy, oraz poziom operacyjny. Zarządzanie wiedzą w wymiarze operacyjnym musi być pochodną i odzwierciedleniem wymiaru strategicznego – wizji budowania organizacji doceniającej rangę i znaczenie wykorzystywania wiedzy. Umiejętność skutecznego wykorzystywania wiązki różnego rodzaju przenikającej się wzajemnie wiedzy w połączeniu z rozwijaniem kluczowych kompetencji determinuje wzrost konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa [Walczak 2010].

Uwarunkowania zarządzania wiedzą

Współcześnie zasady rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa wyznacza koncepcja zarządzania wiedzą, która prowadzi do zmian w poszczególnych procesach zarządzania tym cennym zasobem, czyli procesu doboru, rozwoju czy motywowania. Organizacja wykorzystująca zarządzanie wiedzą angażuje wiele środków i narzędzi umożliwiających rozwój wiedzy, a także kształtuje ramy dla jej efektywnego wykorzystania. Sajkiewicz uważa, że założenia realizacji podnoszenia poziomu wiedzy są ściśle związane z cechami kapitału ludzkiego, a mianowicie: kreatywnymi postawami, umiejętnością współpracy czy wysokimi kwalifikacjami. Są to cechy niezbędne do dalszego rozwoju organizacji. Jednakże Nonaka i Takeuchi twierdzą, iż, aby te cechy były czynnikiem konkurowania

oraz odgrywały kluczową rolę, muszą być spełnione takie warunki jak np.: autonomia, twórczy chaos czy pożądana różnorodność [Sajkiewicz 1999]. Tak więc, krótko mówiąc, tworzenie wiedzy i jej wykorzystanie odbywa się dzięki pracownikom, to z kolei wymusza odpowiednie zarządzanie nimi, uwzględniające ich potrzeby i oczekiwania. Zatem cele zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem ludzkim można określić następująco [Evans 2005]: umożliwić kierownictwu osiągnięcie założonych celów poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników, integrować zasady polityki personalnej z planami rozwoju organizacji; budować klimat sprzyjający dzieleniu się wiedzą; wykorzystać potencjał wszystkich zatrudnionych; oferować warunki pracy, które pozwolą uwolnić drzemiące w nich pokłady energii i kreatywności oraz stwarzać takie warunki, w których nowatorstwo, praca zespołowa, ale też jakość, będą mogły się rozwijać w pełni.

Aby wymienione cele mogły być realizowane efektywnie, konieczne jest przyjęcie nowoczesnych metod i sposobów zarządzania we wszystkich jego obszarach [Kamińska 2013]. Poniższa tabela przedstawia wskazówki dla efektywnego zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim.

Tabela 1. Wskazówki dla efektywnego zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim

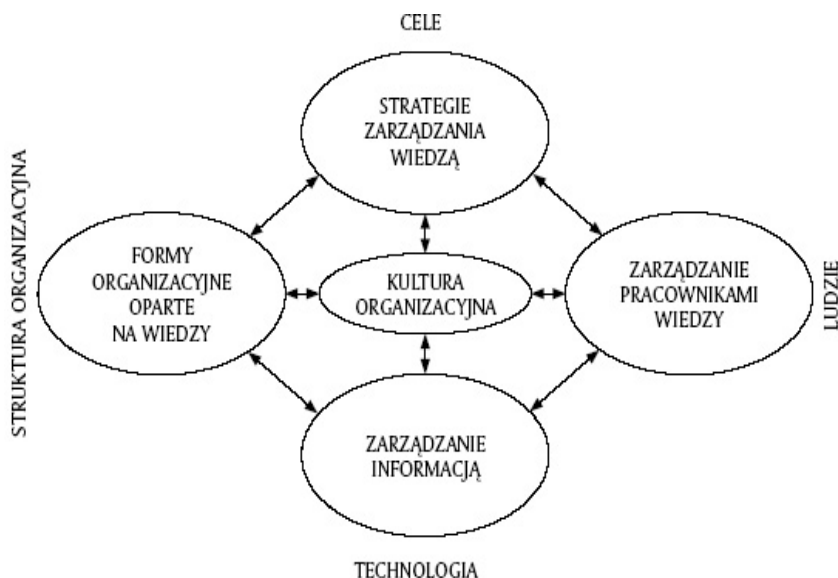
Wyszczególnienie obszaru	Wskazówki
Dominujące wzory zarządzania	Wspólne planowanie zadań, organizowanie optymalnych warunków do ich realizacji: inspirowanie i zachęcanie do dzielenia się wiedzą.
Władza, przywództwo, autorytet	Menedżer wspomagający, inspirujący, współdziałający z pracownikami; integrator, wizjoner, strateg, pragmatyk; Autorytet formalny i osobisty do efektywnej współpracy.
Styl kierowania	Integralny, charakteryzujący się zarówno silnym naciskiem na produktywność, ale jednocześnie stara się zapewnić sprzyjającą atmosferę pracy.
Motywowanie	Indywidualizacja środków i metod oddziaływania na pracowników; zapewnienie warunków kreujących innowacyjność; właściwe proporcjonowanie środków materialnych i niematerialnych.
Kontrola	Odformalizowanie działań na rzecz monitoringu z jednoczesnym zwiększeniem samokontroli.

Źródło: na podstawie: Kamińska B. (2013), *Motivation of Employees as a Significant Feature of Knowledge Management in Enterprises* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 9, SAN, Łódź.

Warto również podkreślić, iż ważnym czynnikiem wpływającym na skuteczne zarządzanie wiedzą i kapitałem ludzkim jest kultura organizacyjna, bowiem jest ona ukształtowana przez człowieka i to nie jednego, bowiem jest produktem współzycia i współdziałania, który rozwija się, wzbogaca i trwa przez pokolenia [Kamińska 2012]. Zatem o systemie psychospołecznym danej organizacji decydują jej pracownicy, którzy stanowią jej najważniejszy element [Penc 2001]. System ten obejmuje wszystkie czynniki,

które mają wpływ na zachowanie pracowników, tj. ich motywacje i sposoby zachowania, wzajemne relacje, poziomy aspiracji – kultura organizacji jest właśnie jednym z nich [Kamińska, Janczewska 2016]. W modelu organizacji proponowanym przez Morawskiego również kultura organizacyjna jest centralnym wymiarem zarządzania wiedzą i powinna stanowić swego rodzaju ośnowę ideową prowadzonych w przedsiębiorstwie procesów przepływu wiedzy [Zakrzewski, Kamińska 2011, za: Morawski 2009]. Prezentuje to rysunek 4.

Rysunek 4. Podstawowe wymiary zarządzania wiedzą w organizacji



Źródło: Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* [online], www.e-mentor.edu.pl, dostęp: 06 sierpnia 2009.

Praktyka zarządzania wiedzą

Poniżej zaprezentowano wnioski sformułowane na podstawie wyników badań autorki z lat 2010–2015. Realizowane badania miały na celu uzyskanie informacji na temat zarządzania wiedzą spersonalizowaną w firmach plasujących się w sektorze MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego, warmińsko-mazurskiego oraz mazowieckiego, w szczególności dotyczyły sposobów pozyskiwania wiedzy; narzędzi i metod stosowanych

w procesie rozwoju i transferu wiedzy; sposobów zachowania i kodyfikowania wiedzy oraz korzyści, jakie firmy uzyskują dzięki realizacji koncepcji zarządzania wiedzą.

Badane podmioty reprezentują grupy branżowe, w których wiedza jest elementem kluczowym, a więc czynnik ludzki jest najważniejszy, jak np.: biura rachunkowe, finansowe, projektowe, usługi komputerowe, automatyka, elektronika czy sprzedaż szkoleń. Podstawowym narzędziem, jakie zastosowano we wszystkich badaniach, były ankiety. Należy nadmienić, iż wyniki dotyczą tylko badanych firm.

Analiza uzyskanych wyników pozwoliła stwierdzić, że w badanych organizacjach dominującą strategią jest strategia personalizacji, a proces zarządzania wiedzą jest realizowany jako jeden z elementów ogólnego zarządzania kapitałem ludzkim. Najważniejszymi metodami pozyskiwania wiedzy są zdaniem badanych: rekrutacja pracowników oraz szkolenia, w mniejszym stopniu pozyskuje się ją w wyniku zakupu technologii i patentów. Z kolei do metod i narzędzi stosowanych w procesie rozwoju i transferu wiedzy zaliczono kolejno: wspomniane szkolenia, prace w zespołach, narady formalne, spotkania nieformalne (zabawy integracyjne). Coraz częściej też w firmach stosuje się metodę *kaizen*. Zgodnie z filozofią *kaizen* pracowników zachęca się do zgłaszania pomysłów, które mają na celu wszelkie usprawnienia. Zakłada się bowiem, że to pracownicy wykonawczy mają stały i bezpośredni kontakt z sytuacją, która może być przyczyną problemów, a *kaizen* daje możliwość wyeliminowania błędów oraz niedoskonałości w funkcjonowaniu organizacji. Krótko ujmując, według tego modelu pracownikom należy sygnalizować pewne problemy tak, aby wiedza powstawała sama, bez dodatkowej ingerencji. Kolejna kwestia to metody kodyfikowania wiedzy, tutaj najczęściej wskazywano na przechowywanie dokumentacji papierowej i elektroniczne bazy danych. Z kolei ważnym narzędziem do zatrzymania wiedzy, czyli pracowników o wysokim poziomie wiedzy, dla badanych są ponadstandardowe rozwiązania personalne dotyczące czasu pracy, wynagrodzenia oraz motywowania niematerialnego. Ważny czynnik stanowi też kultura organizacyjna oparta na wysokiej etyce, otwartych stosunkach pracy, wspieraniu równowagi między pracą a życiem prywatnym.

Jeśli zaś chodzi o korzyści zgłaszane przez badanych, to można powiedzieć, iż są wielowymiarowe – skoncentrowane zarówno na biznesie, wynikach, efektywności oraz pracownikach. Wśród korzyści wewnętrznych wyróżniono między innymi: zaangażowanie wszystkich pracowników w proces ulepszania stanowisk pracy, zwiększenie wydajności, skrócony czas potrzebny na podejmowanie decyzji, skrócony czas realizacji zamówień, poprawę warunków pracy, zmniejszenie ilości reklamacji, ale przede wszystkim poprawę relacji między pracownikami, wzrost odpowiedzialności pracowników, umożliwianie im rozwoju oraz poszerzanie zakresu ich wiedzy. Z kolei wśród korzyści zewnętrznych: spełnienie wymagań i oczekiwań klienta, zwiększenie przewagi nad konkurencją, zwięks-

szenie zaufania wśród partnerów i dostawców, poprawa wizerunku firmy w otoczeniu dalszym i bliższym [Kamińska 2015].

Powyższe informacje dowodzą, że koncepcja zarządzania wiedzą jest realizowana nie tylko w dużych korporacjach, ale jest również znana i doceniana w mniejszych firmach. Jednakże należy nadmienić, że sytuacja ta zmienia się z roku na rok. Wcześniejsze wyniki badań autorki pokazywały, że zarządzającym łatwiej było oddziaływać na elementy zarządzania wiedzą prowadzące do oszczędności kosztów, aniżeli sprawić, by pracownicy faktycznie przekonali się do dzielenia się wiedzą czy jej wykorzystywania [zob. Kamińska 2013]. Aktualnie zarządzający coraz częściej zdają sobie sprawę, że przedsiębiorstwo musi zapewnić sobie odpowiedni potencjał ludzki poprzez zatrudnienie ludzi o określonej wiedzy, uzdolnieniach i umiejętnościach oraz kwalifikacjach. Bowiem to ludzie projektują i wykorzystują technologie, tworzą firmę i uczestniczą w jej życiu, budując przewagę konkurencyjną.

Podsumowanie

Trwanie i zysk przedsiębiorstwa zależy od ludzi, od tego kim są, co robią, jak działają [Kostera 2000]. Dowodzą o tym liczne wyniki badań literaturowych, jak też przytoczone informacje z badań własnych autorki, które pokazały, że w większym lub mniejszym stopniu firmy realizują koncepcję zarządzania wiedzą. Jednakże koncepcja ta, aby mogła zaistnieć, wymaga, jak już wspomniano, właściwie zaprojektowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim. Między zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem kapitałem ludzkim zachodzą wzajemnie zależne i przenikające się procesy. Niektóre funkcje zarządzania wiedzą, co pokazały badania, realizowane są w obrębie funkcji personalnej, jak np.: pozyskiwanie, rozwój czy motywowanie personelu uwzględniające środki motywowania, sprzyjające generowaniu wiedzy, która jest jednym z najważniejszych zasobów mających wpływ na przedsiębiorczość oraz konkurencyjność firm sektora MŚP.

Bibliografia

Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa.

Dąbrowski J, Koładkiewicz I. (2002), *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.

Evans C. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

Filipowska M. (2014), *Konkurencyjność sektora innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy na przykładzie Polski w latach 2000–2010*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

Haraf A., Wójcik M. (2012), *Zarządzanie wiedzą przepustką do sukcesu w biznesie* [online], <http://www.pi.gov.pl>.

Janczewska D. (2016), *Wybrane problemy zarządzania dyfuzją wiedzy w przedsiębiorstwie MŚP na podstawie badań w regionie brodnickim* [w:] A. Jackiewicz, B. Kamińska, *Wybrane problemy zarządcze, rachunkowe i podatkowe w sektorze MŚP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 12, cz. 2, SAN Łódź.

Kamińska B. (2012), *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha (red.), *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 262, Wrocław.

Kamińska B. (2013), *Motivation of Employees as a Significant Feature of Knowledge Management in Enterprises* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 9, SAN, Łódź.

Kamińska B. (2015), *Kaizen as a Method of Management Improvement in Small Production Companies* [w:] Ł. Sułkowski, H. Sobocka-Szczapa (red.), *Company Management during Globalization Processes*, „Entrepreneurship and Management”, vol. XVI, Issue 2, SAN, Łódź.

Kamińska B., Janczewska D. (2016), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w środowisku wielokulturowym* [w:] M. Chmielecki, *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 3, cz. II, SAN Łódź – Warszawa.

Kamińska B. (2016), *Zarządzanie talentami jako koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim w MŚP*, „Marketing i Rynek”, nr 3, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.

Kostera M. (2000), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.

Kwasek A. (2011), *Koncepcje zarządzania wiedzą w nowym modelu gospodarki*, „Zarządzanie Zmianami Zeszyty Naukowe”, 1/2011 (51).

Kwiecień K., Majewski M. (2001), *Tajniki wykorzystania wiedzy* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, materiały konferencyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.

- Leistner F.** (2010), *Mastering Organizational Knowledge Flow*, SAS Institute Inc. Cary.
- Leonard-Barton D.** (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Morawski M.**, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* [online], www.e-mentor.edu.pl, dostęp: 06 sierpnia 2009.
- Nonaka I., Takeuchi H.** (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- Penc J.** (2001), *Kierowanie zachowań w organizacji*, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K.** (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Soniewicki M.** (2014), *Rola orientacji na wiedzę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Uriarte F.A. Jr.** (2008), *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Jakarta.
- Walczak W.** (2010a), *Analiza czynników wpływająca na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5 (37).
- Walczak W.** (2010b), *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, nr 2 (33).
- Zakrzewski L., Kamińska B.** (2011), *Business Intelligence a zarządzanie wiedzą* [w:] A. Bartoszewicz (red.), *Informatyka w zarządzaniu – szanse i zagrożenia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 1, SWSPiZ, Garwolin – Łódź.

Rafał Józwicki | rjozwicki@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Łukasz Prysiński | lprysinski@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Germinal Isern | GIsern@clarku.edu

Clark University

The Impact of the Financial Crisis on the Polish Stock Market

Abstract: Currently experiencing financial crisis seems to have several causes, but quite often the opinion is manifested that the beginning of the negative economic phenomena took place when the trouble with the high risk mortgage market in the US appeared. Banks leading expansive credit policy even gave bank credits to people with low credit worthiness, often for sums far exceeding the value of the property being the collateral. We see the beginnings of the crisis in the United States, but we know that the current world economy is a kind of network of “communicating vessels” and the effects of the financial difficulties in one country have a tendency of impacting economic systems of other countries, which of course includes those in Europe. The economic crisis that we have been observing since 2007, also caused negative consequences on the capital markets, including, of course, also Polish capital market. In light of the foregoing, the purpose of this article is to assess the impact of the global financial crisis on the Polish stock market. In the calculations, to visualize the impact of economic and financial trends on the stock market, annual data were used.

Keywords: financial crisis, financial crisis on the Polish stock market, impact of the global financial crisis

Introduction

Currently experiencing financial crisis seems to have several causes, but quite often the opinion is manifested that the beginning of the negative economic phenomena took place when the trouble with the high risk mortgage market in the US appeared. Banks leading expansive credit policy even gave bank credits to people with low credit worthiness, often for sums far exceeding the value of the property being the collateral. We see the beginnings of the crisis in the United States, but we know that the current world economy is a kind of network of "communicating vessels" and the effects of the financial difficulties in one country have a tendency of impacting economic systems of other countries, which of course includes those in Europe. After 2007, we have seen some spectacular bankruptcies of large financial institutions, which so far were considered so strong that it was generally thought that they can survive much bigger financial crisis. The best example is the collapse of the fourth largest investment bank Lehman Brothers in September 2008. In addition to the financial sector, problems were also affecting other areas of the economy – for example automotive industry, or the real estate market.

The economic crisis that we have been observing since 2007, also caused negative consequences on the capital markets, including, of course, also Polish capital market. In light of the foregoing, the purpose of this article is to assess the impact of the global financial crisis on the Polish stock market. In the calculations, to visualize the impact of economic and financial trends on the stock market, annual data were used.

1. The review of Polish economic situation in comparison to the countries of Central and Eastern Europe

Central and Eastern Europe (CEE) were the economic regions severely hit by the crisis, which intensified especially in 2009. The recession has manifested itself in the economies of these countries mainly as a result of the global drop in demand (which in turn was reflected in the dramatic decline in world trade), a fairly strong decrease in the volume of bank lending and a drop in foreign capital inflows. Consequently, domestic demand in the CEE region in 2009 alone decreased by 7,4% [Analiza 2010].

The trends that have been observed in various countries of region of Europe were the same, only their scale was quite diverse. The scale of the impact of the global recession on the region's economy was mainly caused by factors such as, for example: open-

ness of the economy or the scale of loans for consumption purposes and for financing activities of corporate institutions. The relatively small importance of these factors in case of Poland resulted in the fact, that our country, as the only one from the CEE region, continued positive economic growth in 2009 (GDP grew by 1,7%). In other countries of this region, GDP declined by the average level of 7,1%. The smallest decline was in the Czech Republic and Slovakia.

During the economic crisis in the CEE countries also the situation on the labor market got worse. In each of the countries in the region, an increase in the number of unemployed was observed. The average unemployment rate in the region increased from 6,5% in mid-2008 to over 12% in March 2010. The strongest unemployment was observed in the Baltic countries (eg. in Latvia, where the rate reached 22,5%).

2. Analysis of the impact of the financial crisis on the capital market in Poland

In Poland, the stock market has been operating since 1991 and is organized and run by the Warsaw Stock Exchange (WSE) in Warsaw Inc. Since the establishment of that institution, we can observe a systematic increase in the number of instruments, capitalization, there is an increase of the number of investors actively investing their funds on the stock exchange. Traditions of the regulated stock market in our country date back to the first half of the nineteenth century. It was then that the Warsaw opened the first stock exchange, which was primarily a place of trade of bills and bonds, and since the second half of the nineteenth century, also stock exchange. There were also other cities which developed capital markets (Katowice, Krakow, Lviv, Lodz, Poznan, Vilnius), but Warsaw had 90% of the total turnover. During World War II, for obvious reasons, these markets did not operate. After the war, attempts were made to open the capital market but the centrally planned system did not allow to make it happen. Another attempt, this time successful, the reactivation of the stock exchanges in Poland took place in April 1991 when the Minister of Privatization and the Minister of Finance representing the State Treasury signed the founding act of the Stock Exchange in Warsaw. Four days later, precisely on April 16 it held its first trading session with five companies. More than 20 years have already passed from this moment and the stock market implemented new financial instruments that allow investors to apply various investment strategies and diversify the portfolio depending on the risk [10 *lat* 2001].

Analyzing the impact of the financial crisis on the Polish stock market, first let us look at what were the main factors and characteristics of Polish stock exchange over the

period considered, as shown in Table 1. As one can see, the financial crisis did not affect a reduction in investors' interest in the stock market, because the number of investment accounts increased in the reporting period. In 2007, there were 997 thousand and at the end of 2013 their number increased by 1,495 thousand, which means that the number of potential investors during the six critical years increased by 498 thousand people interested in investing in the capital market.

From the point of view of the amount of companies listed on the stock exchange market, one can observe the increase in their number from 351 in 2007 to 450 in 2013 – this means that a total number of new companies is 99.

Table 1. Selected data of WSE from 2007–2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Number of investment accounts (in thousands)	997	1 029	1 133	1 477	1 498	1 509	1 495
Number of listed companies	351	374	379	400	426	438	450
Number of IPOs	81	33	13	34	38	19	23
Number of resignations	14	10	8	13	12	7	11
Number of listed bonds	57	51	51	50	51	62	94
Number of listed futures	42	40	37	55	79	91	134
Number of listed options	98	138	110	106	122	120	116

Source: own elaboration based on: *Roczniki* 2007–2013.

The increasing number of listed instruments is also observed in bonds and derivatives (futures and options). While in case of bonds and options, the number of listed numbers increased during the period by only 37 and 18, whereas in relation to futures, one can observe a relatively large increase in listed series. In 2007, this value was only 42, by the end of 2013, it increased to the level of 134, which means that in the last of the analyzed period there were over three times as many of them than at the end of 2007.

Another indicator of the condition of the stock market is a capitalization of companies, which is a multiplication of all the issued shares by their current market price, and to put it in a slightly different way, this is the market value of those companies. Assuming that the amount of shares during a certain period is constant and capitalization changes, share price on the stock exchange is responsible for all the changes. The situation of the

Polish stock exchange in this area is presented in Table No. 2. In case of domestic companies, market capitalization from 2012 is at a higher level than at the end of 2007.

In case of foreign companies the situation is slightly worse, as is clear from the analysis of the value of capitalization, at the end of 2007 it was close to PLN 570 million and by the end of 2013, it remains consistently all the time at levels by more than half lower than in the first period concerned.

Table 2. Capitalization of stock market at WSE from 2007 to 2013 (in million PLN)

Capitalization	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Domestic companies	509 887	267 359	421 178	542 646	446 151	523 390	593 464
Foreign companies	570 370	197 756	294 643	253 836	196 712	210 657	247 316

Source: as the table no 1.

From the point of view of investors, the rate of return that can be achieved when investing in shares of individual companies is also an important issue. In order not to obscure, the situation of the stock market boom can be traced through the prism of stock indexes. These are structures taking into account the courses or courses with paid dividends and pre – emptive rights, giving a picture of the economic situation among companies making up the index. In this analysis three main indexes of the Warsaw Stock Exchange were taken into account: WIG20, WIG and mWIG40. WIG20 index has been calculated since 1994, based on the value of the equity portfolio of the twenty largest and most liquid companies of WSE. This is a price index - for its calculation only the prices of underlying transactions are taken into account. MWIG40 is a continuation of MIDWIG index and is calculated since 1997. It includes 40 medium-sized companies listed on the Warsaw Stock Exchange and is also a price index. Finally, the WIG index is the first exchange index, calculated since 1991, covers all companies listed on the WSE Main List meeting the criteria of participation in the indexes. There is a total return index (share prices and income from dividends and subscription rights are taken into account).

Table 3 presents the rate of return for selected indexes in the years of 2007–2013. As is clear from its observations, particularly disadvantageous for investors are years 2008 and 2011. During these periods, each index brought a negative rate of return, while 2008 was far worse than 2011, because of loss of WIG and WIG20 was approximately 50%, whi-

le mWIG40 declined by more than 60%. In 2011, these losses amounted to around 20% in each of the three cases examined.

Deepening the analysis of percentage changes in the indices can be the analysis of their value at the end of next year, which is shown in Table 4. As is clear from its observation, by the end of 2013 none of the presented indexes closed at a level higher than at the end of 2007. These indices confirm the observations of Table 3 and let us see their oscillations, but unfortunately below the level of 2007. We can also see that the lowest value of each of the three indexes is at the end of 2008 – since then they constantly increase their value.

Table 3. Rate of return of selected indexes on WSE from 2007 to 2013 (%)

Rates of return	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
WIG20	5,19	-48,21	33,47	14,88	-21,85	20,45	-7,05
mWIG40	7,9	-62,48	55,24	19,57	-22,51	17,42	31,06
WIG	10,39	-51,07	46,85	18,77	-20,83	26,24	8,06

Source: as the table no 1.

Table 4. Value of selected indexes on WSE from 2007 to 2013

Value of indexes	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
WIG20	3 456,05	1 789,73	2 388,72	2 744,17	2 144,48	2 582,98	2 400,98
mWIG40	4 028,37	1 511,27	2 346,14	2 805,26	2 173,89	2 552,54	3 345,28
WIG	55 648,54	27 228,64	39 985,99	47 489,91	37 595,44	47 460,59	51 284,25

Source: as the table no 1.

Investors placing their funds in stocks, often use indicators describing the situation on the market and its attitude towards the stock. One such indicator is the price to book value, the value of which in 2007–2013 is illustrated in Table No. 5. This index allows investors to quickly determine how they feel about the market price for the companies owned by shareholders' equity. If the indicator is at a level greater than one, it means re-evaluation of assets, which implies that investors are optimistic and are willing to pay

more than their value based on equity for the shares. On the other hand, the value below one indicates undervaluation, which means that investors are willing to pay less than the value of the equity for the shares.

Table 5. The ratio of the average P / BV of listed companies from 2007 to 2013

Stock	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
C/WK	2,83	1,57	1,04	1,16	1,06	0,89	0,96

Source: as the table no 1.

The study is based on historical data show that excessive investors' optimism and excessive overvaluation of assets can be a warning signal before the slump in the stock market, while excessive pessimism and undervaluation may indicate the possibility of an uptrend. Analyzing the data in Table 5, one can see that at the end of 2007 the average value of the index calculated for all listed companies exceeded the value of one, pointing to the considerable optimism of investors. From this moment index loses its value, and at the end of 2012 and 2013 to reach a level below one, which in turn points to the pessimism of investors and undervaluation of listed shares.

3. The impact of the financial crisis on the functioning of companies operating in the stock market

The crisis followed a number of negative factors in companies operating in the stock market, among which are: the low level of cash in enterprises, adverse cash conversion, increasing level of overdue receivables, limited access to external sources of financing, a reduction of revenue as a consequence of the reduction of liquidity, the necessity of increasing debt. The situation of the enterprise sector deteriorated compared to the previous year, which contributed to both declining sales growth, for which it could not keep up the pace of decline in costs and losses on activities not directly related to the profile of companies.

The effectiveness of managing enterprises in unstable conditions is a multifaceted issue and applies to both: the recession and crises, as well as the processes of recovery and prosperity. So far, the analysis of financial situation in companies operating in the

stock market showed that during the economic slowdown the instability of the basic financial indicators makes entrepreneurs have limited capacity to anticipate the basic values, such as the demand and, consequently, the level of sales. There are also other negative effects, not necessarily of a financial nature, which affect financial policy, for example, limited trust to business partners.

The unfavorable situation of enterprises during the crisis is evident in many aspects, of which the most important are:

- 1) Decline of profitability of companies below its long-term average. The deterioration in the ability to generate profit results in loss of the ability of companies, among others, to incur new financial liabilities, which extends the payback time.
- 2) Reduction of the profits of firms with a relatively high capacity for generating profit, among others: mining industry and energy industry. The result of it is a loss of flexibility in making financial decisions and the ability to control the profits. External sources of financing remain limited, and without the flexibility of their choice, companies are exposed to numerous risks, including increased costs and a further decline in financial and economic results.
- 3) Decline in domestic sales, which also cause a deterioration of financial results. Companies with this kind of problem cannot significantly credit their customers and then they may lose some customers, which usually results in a reduction in the volume of sales and a spiral of worsening the situation of companies.
- 4) Insufficient export value, which influences sales and a possibility to enter new markets.
- 5) Increased number of enterprises which decreased employment.
- 6) Reductions in labor costs, both in those industries which have achieved satisfactory economic performance, as well as those branches with numerous problems.
- 7) Reduction of funds for investment processes. The reductions apply to all categories of investments. Thus, the scale of its investments in relation to the assets of enterprises falls to one of the lowest levels in the past 20 years.
- 8) Low level of financial leverage, although the scale of the debt from bank loans of companies remains at a safe level. If companies have high liquidity, they also have full access to external capital, which reduces the financial costs and gives them the possibility to optimize the cost of capital [Sułkowski, Walczak, Pryszyński 2014].

Processes presented above adversely affect both the functioning of stock exchanges and the companies themselves. Despite the fact that in some industries signs of economic recovery are visible, still in many areas of business crisis does not allow for the development of enterprises. Of course not just Polish market or Polish stock exchange encounter problems related to the economic slowdown. It should be noted, however,

that various markets, industries and businesses cope with this situation differently. Some industries find the crisis very difficult, like the construction industry, where payment bottlenecks stop the development far more than elsewhere. But one cannot treat various industries as a single whole. For example, in the IT industry, leading companies cope with the crisis much better than small ones.

Certainly the period of existence of the stock market in Poland should be regarded as successful, but the current crisis is very dangerous because its duration is long, and it is a very negative impact on individual companies, and as a result, on the entire stock market as well.

Conclusions

The financial crisis is a particularly difficult time not only for the economy in the macroeconomic sense, but also for many institutional and individual investors in the capital market. Numerical analysis presented in the article referring to the Polish capital market in 2007–2013 showed deteriorating conditions of the stock market, but fortunately only in certain areas (rate of return, functioning of companies). In addition to the negative phenomena that relate to the financial crisis in enterprises operating in the stock market, one can also see the positive examples of the development of the capital market in Poland, which, despite the prevailing economic downturn on it, gives us hope that stagnation is only a phenomenon of intentional, and further dynamic development is only a matter of time. The proof to this can be, hopefully, a popular index, which is the price to book value, taking the characteristic values for undervalued shares.

Bibliography

Analiza sytuacji gospodarczej w krajach Europy Środkowej i Wschodniej (2010), Instytut Ekonomiczny – Biuro Gospodarki Światowej i Europejskiej Integracji Gospodarczej, Narodowy Bank Polski.

10 lat Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (2001), Oficjalne Wydawnictwo GPW w Warszawie, Warszawa.

Brigham E.F., Gapenski L.C. (2000), *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa.

Elton E.J., Gruber M.J. (1998), *Nowoczesna teoria portfelowa i analiza papierów wartościowych*, WIG PRESS Warszawa.

Fabozzi F. (2000), *Rynki obligacji: analiza i strategię*, WIG PRESS, Warszawa.

Sułkowski Ł., Walczak M., Prysiński Ł. (2014), *Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, nr 10, Łódź.

Roczniki Giełdowe za lata 2007–2013.

Dariusz Siudak | dariusz.siudak@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka

Wpływ wielkości rady dyrektorów na wartość przedsiębiorstwa¹

The Influence of the Size of the Board of Directors on the Value of the Company

Abstract: The article discusses the impact of the size of the board of directors on the value of companies on the Polish capital market. According to the resource-dependence theory, the board of directors is seen as an important instrument in reducing uncertainty in the business environment by providing key resources controlled by external entities. Regression analysis shown statistically significant positive impact of the size of the board of directors on enterprise value measured by Tobin's Q ratio and market capitalization.

Keywords: board of directors, corporate value, interlocking directorates

Wprowadzenie

Rada dyrektorów przedsiębiorstwa stanowi istotny element wewnętrznej struktury ładu korporacyjnego, który odgrywa ważną rolę w kwestii poprawy wyników finansowych przedsiębiorstwa [Kumar, Singh 2013, s. 88]. Rada pełni krytyczne funkcje w postaci monitoringu oraz doradztwa w zakresie decyzji o charakterze strategicznym [Coles, Daniel, Naveen 2008, s. 329], gdzie role te pełnione są jednocześnie [Brickley, Zimmerman 2010]. Efektywność rady w aspekcie realizacji celu maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa zależy od poziomu jakości wykonywania tych dwóch funkcji. Ponadto w procesie budowania wartości przedsiębiorstwa kluczowa może być zdolność przedsiębiorstwa do ograniczania niepewności płynącej z otoczenia oraz pozyskiwanie zewnętrznych zasó-

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00466.

bów niezbędnych do funkcjonowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej. Realizację tych celów zapewnić mogą członkowie rady dyrektorów zasiadających jednocześnie w radach innych przedsiębiorstw, co określa się pojęciem *interlocking directorates*.

Przedmiotem pracy jest wielkość rady dyrektorów, rozpatrywana jako skład członków zarządu i członków rady nadzorczej, z uwagi na proces budowania wartości przedsiębiorstwa. Przesłankę teoretyczną stanowi założenie, że struktura rady dyrektorów odzwierciedla zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na zasoby kontrolowane przez podmioty w jego zewnętrznym otoczeniu. Kumar i Singh [2013, s. 89] podkreślają, że wielkość rady dyrektorów stanowi krytyczny czynnik wpływający na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Celem pracy jest ocena wpływu wielkości rady dyrektorów na wartość przedsiębiorstwa. Rada dyrektorów może być postrzegana jako istotny zasób przedsiębiorstwa [Rodriguez-Fernandez, Fernandez-Alonso, Rodriguez-Rodriguez 2014], szczególnie ze względu na relacje jej członków z zewnętrznym otoczeniem. Jak wskazują autorzy [Barroso, Villegas, Perez-Calero 2011], problematyka ta usadowiona jest w teorii zależności zasobowej przedsiębiorstwa (*resource dependence theory*), zaproponowanej przez [Pfeffer, Salancik 2003/1978; Pfeffer 1987]. Podstawą teoretyczną jest założenie, że autonomia przedsiębiorstwa jest ograniczona przez jego zależność od posiadanych przez inne organizacje zasobów i wynikającą z niej potrzebę współpracy [Kaczmarek, Kimino, Pye 2014]. Teoria uzależnienia zasobowego podkreśla rolę rad dyrektorów w postaci kontroli otoczenia zewnętrznego [Yang, Cai 2011], definiując dodatkową funkcję rady dyrektorów w zakresie redukcji niepewności w otoczeniu poprzez relacje z otoczeniem w postaci *interlocking directorates* [Sankowska, Siudak 2015].

Przegląd literatury przedmiotu

Relacja wielkości rady dyrektorów (*board size*) i wartości przedsiębiorstwa jest przedmiotem analiz studialnych o szerokim zakresie. W literaturze przedmiotu najczęściej weryfikacji poddawany jest wpływ liczby członków rady jako podstawowa kategoria opisu jej struktury (*board composition*) na wartość firmy mierzonej wskaźnikiem Q Tobina. Weryfikacja przewidywanego przez autorów opracowań [Lipton, Lorsh 1992; Jensen 1993] negatywnego związku tak zdefiniowanej relacji została wykazana w wielu pracach: [Yermack 1996] na podstawie 452 amerykańskich przedsiębiorstw w latach 1984–1991; [Guest 2009] przeanalizowano 2 746 spółek notowanych na rynku w Wielkiej Brytanii w latach 1981–2002; [O'Connell, Cramer 2010] zbadano 44 spółki notowane na rynku giełdowym w Irlandii na koniec 2001 roku; [Erickson, Park, Reising i in. 2005] 236 firm ka-

nadyjskich w latach 1993–1997; [Dahya, Dimitrov, McCannell 2008] od 770 do 782 spółek z 22 krajów w latach 2002–2004 (6 869 rocznych obserwacji); [Cheng 2008] 1252 przedsiębiorstwa wchodzące w skład indeksu S&P 1500 w latach 1996–2004; [Masulis, Wang, Xie 2012] spółki z indeksu S&P 1500 w latach 1998–2006 (9 979 rocznych obserwacji); [De Andres, Azofra, Lopez 2005] 450 przedsiębiorstw z krajów OECD w 1996 roku; [Loderer, Peyer 2002] 330 spółek notowanych na giełdzie w Szwajcarii w latach 1980–1995; [Draikos, Bekiris 2010] 146 przedsiębiorstw z rynku giełdowego w Grecji w latach 2000–2006; [Mak, Kusanadi 2005] 230 spółek notowanych na rynku giełdowym w Singapurze oraz 230 spółek z rynku giełdowego w Malezji w 2000 roku; [Kota, Tomar 2010] 106 spółek w latach 2005–2007 oraz [Dey, Chauchen 2009] z rynku giełdowego w Indiach².

Z drugiej strony badania zamieszczone w innych pracach wskazują na pozytywny związek wielkości rady na wskaźnik *Q* Tobina, prace te napisano na podstawie obserwacji: [El-Faitouri 2014]³ 435 spółek niefinansowych notowanych na giełdzie w Londynie w latach 1999–2009; [McIntyre, Murphy, Mitchell 2007] 300 spółek z rynku w Kanadzie w roku 2003; [Adams, Mehran 2012] 35 banków amerykańskich w latach 1986–1999; [Reddy, Locke, Scrimgeour] 50 przedsiębiorstw notowanych na rynku w Nowej Zelandii w latach 1997–2007; [Choi, Park, Yoo 2007] 457 spółek z rynku Korei w latach 1999–2002 oraz z rynku giełdowego w Indiach [Raja, Kumar 2008] 40 spółek w roku 2005 i [Jackling, Johl 2009] 180 przedsiębiorstw w latach 2005–2006.

Sprzeczne wyniki badań mogą wskazywać na występowanie odwrotnej relacji, w której zmiana wielkości rady dyrektorów jest reakcją na dotychczasowe wyniki finansowe. Badania udokumentowane w pracach [Yermack 1996; Eisenberg, Sundgren, Wells 1998] jednoznacznie wskazują, że to wielkość rady ma wpływ na wyniki ekonomiczne, w tym na wartość firmy mierzonej wskaźnikiem *Q* Tobina.

W pracy Jensen [1993] wskazano, że rada jest nieefektywna w swych działaniach, jeśli jej liczba członków jest większa od 7–8 osób, co może przełożyć się na gorsze wyniki finansowe, a w konsekwencji spadek wartości przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu wskazuje się na występowanie nadwyżki kosztów krańcowych nad krańcowymi korzyściami płynącymi z monitoringu licznej rady dyrektorów, obniżając efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw. Przyczyną tej nadwyżki jest występowanie mniej efektywnej komunikacji, koordynacji działań [Jensen 1993; Yermack 1996; Cheng 2008]; występowanie problemów agencji w postaci ulegania większym wpływom i naciskom ze strony

2 Ujemny, lecz nieistotny statystycznie, wpływ liczby członków rady dyrektorów na wskaźnik *Q* Tobina wykazali Kumar i Singh [2013] dla 176 przedsiębiorstw z rynku giełdowego w Indiach oraz Ameer, Ramli, Zakaria [2010] dla 277 niefinansowych spółek, notowanych na rynku giełdowym w Malezji. Natomiast dodatnią relację nieistotną statystycznie wykazali Ehikioya [2009] dla 107 firm notowanych na giełdzie w Nigerii w latach 1998–2002 oraz Dwivedi, Jain [2005] dla 340 dużych przedsiębiorstw notowanych na rynku giełdowym w Indiach w latach 1997–2001.

3 Wykazano też pozytywny wpływ wielkości rady dyrektorów z poprzedniego okresu na wskaźnik *Q* Tobina.

prezesa zarządu oraz ponoszenie wyższych kosztów agencji, tzw. kosztów monitorowania [Jensen 1993; Cheng 2008]; występowanie nieefektywnego procesu podejmowania decyzji, przejawiającego się ponoszeniem większego wysiłku i poświęcaniem większej ilości czasu niezbędnego do wypracowania wspólnego stanowiska, uwzględniającego większą ilość kompromisów, prowadzącego do podejmowania mniej ekstremalnych decyzji [Cheng 2008]; problemów niskiej spójności członków rady jako grupa (kohezji) [Evans, Dion 1991]; wyższego poziomu konfliktów [Goodstein, Gautam, Boekar 1994], co może prowadzić do trudności w przepływie informacji wewnątrz rady i jej dysfunkcji. Na gruncie teorii agencji wskazać należy, że większy skład rady powoduje zmniejszenie udziału rady w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, a wymiar rady staje się bardziej symboliczny [Hermalin, Weisbach 2001].

Jednocześnie można przytoczyć argumenty wskazujące na nadwyżkę krańcowych korzyści monitoringu rady nad ich krańcowymi kosztami w miarę wzrostu wielkości rady dyrektorów. W skład większej rady dyrektorów wchodzi eksperci posiadający wiedzę z różnorodnych dziedzin i doświadczenie z różnych sektorów gospodarczych, udoskonalając jakość podejmowanych decyzji w obszarze kompetencji rady [Dalton, Daily, Johnson i in. 1999]; większa liczba osób w radzie wzmacnia zdolność monitorowania [Goodstein, Gautam, Boekar 1994]⁴. Większa rada dyrektorów jest lepiej przygotowana do inicjacji i wsparcia w zakresie zmian o charakterze strategicznym, a także spojrzenia w szerszym spektrum potencjalnych alternatyw [Goilden, Zając 2001]. Ponadto większa liczba członków rady jest przyczyną większej zdolności do tworzenia połączeń z zewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa, gdzie między innymi poprzez usieciowienie z radami innych przedsiębiorstw (*interlocking directorates*) w szerszym zakresie zapewniony jest dostęp do zasobów, niekiedy krytycznych, zapewniających przetrwanie, np. dostęp do źródła kapitału⁵. Innego rodzaju zasobem, który dostarcza do przedsiębiorstwa rada dyrektorów za pośrednictwem połączeń z innymi firmami to zasób informacyjny. Jak sugerują Payne, Benson, Finegold [2009], zwiększająca się ilość udostępnionych aktualnych, wartościowych, nieredundantnych i dostosowanych do rodzaju prowadzonej działalności spółki informacji stanowi źródło redukcji kosztów transakcyjnych i ogólnej niepewności płynącej z otoczenia firmy, co prowadzi do wzrostu efektywności rady dyrektorów. Pozytywny wpływ wielkości rady dyrektorów na udział liczby rad, w których dana osoba uczestniczy do łącznej liczby dyrektorów (*number of directorship held per director*) wykazano w pracy Ferris, Jagannathan [2001]. Pozytywną relację pomiędzy wielkością rady

4 W mało licznej radzie może nie mieć miejsca adekwatna dyskusja merytoryczna, skracająca proces podejmowania decyzji [Mehrotra 2016].

5 Zagadnienie połączeń za pośrednictwem interlockingu pomiędzy spółkami sektora realnego a spółkami finansowymi zawiera praca Siudaka [2016].

dyrektorów a ilością zawieranych połączeń (*degree*) wykazali Devos, Prevost, Puthenpurackal [2009], Chhaochharia, Grinstein [2007], Ferris, Jagannathan [2001], Ong, Wan, Ong [2003], O'Sullivan [2000], Zang [1999], Kiel, Nicholson [2003], Roy, Fox, Hamilton [1994], Dooley [1969], Allen [1974], Mariolis [1975], Pennings [1980], Stening, Wan [1984], Santos, Silveira, Barros [2012], Windolf [2008]. Bardziej kompleksowe badanie wpływu wielkości rady na zewnętrzne połączenia z przedsiębiorstwami za pośrednictwem interlockingu na polskim rynku kapitałowym przeprowadzili Sankowska i Siudak [2015]. Z wykorzystaniem *t* testu dla prób niezależnych, wykazali istotną statystycznie większą średnią wartość liczby osób w radzie dyrektorów występującą w grupie spółek połączonych w stosunku do izolowanych oraz w grupie przedsiębiorstw znajdujących się w największym komponencie sieci powiązań w odniesieniu do grupy spółek niewchodzących w jego skład. Ponadto wykazany został, istotny statystycznie, pozytywny wpływ nieliniowej zależności, opisanej funkcją logarytmiczną, stopnia relacji sieciowego wskaźnika liczby połączeń przedsiębiorstwa z innymi spółami w korporacyjnej sieci powiązań za pośrednictwem członków rad dyrektorów (*interlocking directorates*) od wielkości rady.

Przytoczone badania empiryczne, w których wykazano ujemny wpływ wielkości rady na wartość wskaźnika *Q* Tobina, mogą wynikać z efektu silnej zależności liczby członków rady od wielkości przedsiębiorstwa, mierzonej wartością aktywów.

Im większe przedsiębiorstwo, tym z zasady większa rada dyrektorów, jako efekt wzrostu różnorodności problemów i aktywów, którymi firma zarządza, co daje przedsiębiorstwu przewagę we wpływie na otoczenie poprzez tworzenie większej ilości relacji z innymi przedsiębiorstwami, poprzez połączenia rady dyrektorów [Sankowska, Siudak 2015]. Pozytywny, dodatni związek tej relacji wykazano w wielu pracach [Pfeffer 1972; Devos, Prevost, Puthenpurackal 2009; Monem 2013; Kumar, Singh 2013; Bonne, Field, Karpoff i in. 2007; Linck, Netter, Yang 2008; Lehn, Patro, Zaho 2009; Chhaochharia, Grinstein 2007; Eisenberg, Sundgren, Wells 1998; Jackling, Johl 2009; El-Faitouri 2014; Ehikioya 2009]. Natomiast wartość aktywów jest ujemnie związana z wartością firmy, mierzoną miarą *Q* Tobina [Bouwman 2011; Lehn, Patro, Zaho 2009; Kumar, Singh 2013], co wynika bezpośrednio z formuły obliczeniowej tego miernika.

$$Q \text{ Tobina} = \frac{\text{Wartość rynkowa aktywów}}{\text{koszt wymiany aktywów}} \quad (1)$$

gdzie za koszt wymiany aktywów badacze najczęściej przyjmują wartość księgową aktywów, w rezultacie pomniejszając wartość *Q*. Innymi słowy, może zachodzić współzależna relacja, gdzie większa rada dyrektorów wynika z większego rozmiaru spółki mierzonej wartością aktywów, a w konsekwencji zmniejsza się wartość *Q* Tobina.

Wskazać należy, że autor nie spotkał się z badaniami empirycznymi w zakresie wpływu wielkości rady dyrektorów na wartość rynkową przedsiębiorstwa, mierzonej kapitalizacją rynkową. Na podstawie powyższej dyskusji formułuję następujące hipotezy:

H1: Wielkość rady dyrektorów pozytywnie wpływa na wartość przedsiębiorstwa mierzoną wskaźnikiem Q Tobina.

H2: Wielkość rady dyrektorów pozytywnie wpływa na rynkową wartość przedsiębiorstwa mierzoną kapitalizacją giełdową.

Opis badanej próby i charakterystyka zmiennych

Przedmiot badania stanowi sieć przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz na rynku NewConnect, utworzona na podstawie ich powiązań za pośrednictwem rady dyrektorów. Dane pozyskano z bazy Notoria na koniec grudnia 2014 roku.

Zmienne kontrolne zostały włączone do modeli regresji w celu zwiększenia wyjaśniania wariancji zmiennej zależnej, niewyjaśnianej przez zmienne opisujące strukturę ładu korporacyjnego. Specyfikację zmiennych kontrolnych, niezależnych i zmienną zależną zamieszczono w tabeli 1, statystyki opisowe w tabeli 2, zaś macierz korelacji w tabeli 3.

Tabela 1. Zmienne zależne, kontrolne i niezależne

Typ zmiennej	Zmienna	Operacjonalizacja
Zmienne zależne	Ln (Q Tobina)	Logarytm naturalny wskaźnika wartości firmy, opisany formułą (1) i aproksymowany relacją sumy wartości rynkowej kapitałów własnych oraz kapitałów obcych do wartości księgowej aktywów
	Ln (MV)	Logarytm naturalny wartości rynkowej mierzonej kapitalizacją giełdową (liczba akcji x cena akcji)
Zmienne kontrolne	Rynek (0,1)	Zmienna binarna, przyjmująca wartości 1, gdy spółka jest notowana na podstawowym rynku giełdy papierów wartościowych; 0, gdy spółka notowana jest na rynku NewConnect
	Makrosektor (0,1)	Zmienna binarna, przyjmująca wartość 1, gdy spółka jest z makrosektora finanse (spółki finansowe); 0 w przeciwny przypadku (spółki niefinansowe)
	Ln (aktywa)	Logarytm naturalny aktywów jako miara wielkości przedsiębiorstwa
	Wielkość (0,1)	Zmienna binarna, przyjmująca wartość 1, gdy aktywa spółki są większe lub równe od mediany; 0 w przeciwny przypadku

Zmienne kontrolne	<i>D/E</i>	Wskaźnik struktury kapitału jako udział długu długoterminowego do kapitału własnego
	<i>MVA/K</i>	Wskaźnik kreowania wartości dodanej, relacja rynkowej wartości dodanej (<i>MVA</i>) do kapitału zainwestowanego (<i>K</i>)*
	<i>MV/BV</i>	Relacja wartości rynkowej do wartości księgowej przedsiębiorstwa
	<i>ROE</i>	Wskaźnik rentowności kapitału własnego
	<i>ROA</i>	Wskaźnik rentowności aktywów
	<i>EBIT</i>	Zysk operacyjny
Zmienne niezależne	Ln (wielkość rady)	Logarytm naturalny wielkości rady dyrektorów, w skład której wchodzi członkowie zarządu oraz rady nadzorczej
	Komponent (0,1,2)	Zmienna fikcyjna, przyjmująca wartość 0, gdy stopień relacji**=0; 1, gdy spółka jest poza największym komponentem oraz stopień relacji ≥ 1 ; 2, gdy firma obecna jest w największym komponentie oraz stopień relacji ≥ 1

* Szersza charakterystyka wskaźnika *MVA/K* znajduje się w pracy M. Siudaka [2001].

** Stopień relacji określa ilość połączeń w sieci powiązań przedsiębiorstw. Brak połączeń oznacza, że spółka jest izolowana, a jej stopień relacji wynosi 0.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Statystyki opisowe zmiennych

Zmienna	n	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Ln (Q Tobina)	855	6,6	6,5413	1	14	2
Ln (MV)	902	17,4	17,1469	12	26	2
Rynek (0,1)	902	0,5	0	0	1	1
Makrosektor (0,1)	902	0,0	0,0000	0	1	0
Ln (aktywa)	855	10,8	10,6983	4	22	2
Wielkość (0,1)	855	0,5	0,0000	0	1	1
<i>D/E</i>	851	1,4	0,1842	0	292	14
<i>MVA/K</i>	852	15,7	0,2109	-32	5042	212
<i>MV/BV</i>	851	51,3	1,2338	-2277	22246	1020
<i>ROE</i>	854	-0,4	0,0405	-182	35	7
<i>ROA</i>	853	-0,1	0,0187	-57	1	2
<i>EBIT</i>	854	-37 747,1	413,0000	-18 628 000	20 095 000	1 210 660
Ln (wielkość rady)	902	2,0	1,9459	0	3	0
Komponent (0,1,2)	902	1,3	2,0000	0	2	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Tabela 3. Macierz korelacji zmiennych

Ln (aktywa) {5}		Makrosektor (0,1) {4}		Rynek (0,1) {3}		Ln (MV) {2}		Ln (Q Tobina) {1}		Zmienna
$p=0,000$	-0,345*	$p=0,389$	-0,030	$p=0,000$	-0,147*	$p=0,000$	0,284*			{1}
$p=0,000$	0,802*	$p=0,008$	0,091*	$p=0,000$	0,633*			$p=0,000$	0,284*	{2}
$p=0,000$	0,711*	$p=0,154$	-0,049			$p=0,000$	0,633*	$p=0,000$	-0,147*	{3}
$p=0,002$	0,108*			$p=0,154$	-0,049	$p=0,008$	0,091*	$p=0,389$	-0,030	{4}
		$p=0,002$	0,108*	$p=0,000$	0,711*	$p=0,000$	0,802*	$p=0,000$	-0,345*	{5}
$p=0,000$	0,781*	$p=0,584$	-0,019	$p=0,000$	0,757*	$p=0,000$	0,664*	$p=0,000$	-0,211*	{6}
$p=0,276$	0,038	$p=0,573$	-0,019	$p=0,607$	-0,018	$p=0,213$	-0,043	$p=0,000$	-0,125*	{7}
$p=0,004$	-0,099*	$p=0,709$	-0,013	$p=0,569$	-0,020	$p=0,002$	0,109*	$p=0,000$	0,330*	{8}
$p=0,228$	-0,041	$p=0,759$	-0,011	$p=0,809$	-0,008	$p=0,001$	0,112*	$p=0,000$	0,244*	{9}
$p=0,002$	0,106*	$p=0,812$	0,008	$p=0,191$	0,045	$p=0,318$	0,034	$p=0,001$	-0,116*	{10}
$p=0,000$	0,128*	$p=0,852$	0,006	$p=0,069$	0,062	$p=0,088$	0,059	$p=0,001$	-0,114*	{11}
$p=0,000$	-0,121(	$p=0,000$	-0,192*	$p=0,430$	-0,027	$p=0,028$	-0,076*	$p=0,032$	0,074*	{12}
$p=0,000$	0,548*	$p=0,005$	0,096*	$p=0,000$	0,400*	$p=0,000$	0,549*	$p=0,619$	-0,017	{13}
$p=0,000$	0,174*	$p=0,005$	0,096*	$p=0,000$	0,183*	$p=0,000$	0,197*	$p=0,400$	0,029	{14}

ROA {11}	ROE {10}	MV/BV {9}		MVA/K {8}		D/E {7}		Wielkość (0,1) {6}	
$p=0,001$	-0,114*	$p=0,001$	-0,116*	0,244*	$p=0,000$	0,330*	$p=0,000$	$p=0,000$	-0,211*
$p=0,088$	0,059	$p=0,318$	0,034	0,112*	$p=0,001$	0,109*	$p=0,213$	$p=0,000$	0,664*
$p=0,069$	0,062	$p=0,191$	0,045	-0,008	$p=0,809$	-0,020	$p=0,607$	$p=0,000$	0,757*
$p=0,852$	0,006	$p=0,812$	0,008	-0,011	$p=0,759$	-0,013	$p=0,573$	$p=0,584$	-0,019
$p=0,000$	0,128*	$p=0,002$	0,106*	-0,041	$p=0,228$	-0,099*	$p=0,276$	$p=0,000$	0,781*
$p=0,037$	0,072*	$p=0,158$	0,049	-0,047	$p=0,175$	-0,069*	$p=0,341$		
$p=0,900$	0,004	$p=0,019$	-0,081*	0,018	$p=0,609$	0,008		$p=0,341$	0,033
$p=0,390$	-0,030	$p=0,537$	-0,021	0,836*	$p=0,000$		$p=0,818$	$p=0,046$	-0,069*
$p=0,913$	-0,004	$p=0,858$	-0,006			0,836*	$p=0,609$	$p=0,175$	-0,047
$p=0,000$	0,722*			-0,006	$p=0,858$	-0,021	$p=0,019$	$p=0,158$	0,049
		$p=0,000$	0,722*	-0,004	$p=0,913$	-0,030	$p=0,900$	$p=0,037$	0,072*
$p=0,997$	0,000	$p=0,986$	0,001	0,001	$p=0,971$	0,002	$p=0,997$	$p=0,418$	-0,028
$p=0,080$	0,060	$p=0,159$	0,048	-0,031	$p=0,371$	-0,031	$p=0,830$	$p=0,000$	0,374*
$p=0,452$	-0,026	$p=0,462$	-0,025	-0,016	$p=0,641$	-0,004	$p=0,941$	$p=0,000$	0,181*

Komponent (0,1,2) {14}		Ln (wielkość rady) {13}		EBIT {12}	
$p=0,400$	0,029*	$p=0,619$	-0,017*	$p=0,032$	0,074*
$p=0,000$	0,197*	$p=0,000$	0,549*	$p=0,028$	-0,076*
$p=0,000$	0,183*	$p=0,000$	0,400*	$p=0,430$	-0,027
$p=0,005$	0,096*	$p=0,005$	0,096*	$p=0,000$	-0,192*
$p=0,000$	0,174*	$p=0,000$	0,548*	$p=0,000$	-0,121*
$p=0,000$	0,181*	$p=0,00$	0,374*	$p=0,418$	-0,028
$p=0,941$	-0,003	$p=0,830$	0,007	$p=0,997$	0,000
$p=0,905$	-0,004	$p=0,362$	-0,031	$p=0,959$	0,002
$p=0,641$	-0,016	$p=0,371$	-0,031	$p=0,971$	0,001
$p=0,462$	-0,025	$p=0,159$	0,048	$p=0,986$	0,001
$p=0,452$	-0,026	$p=0,080$	0,060	$p=0,997$	0,000
$p=0,957$	-0,002	$p=0,024$	-0,078*		
$p=0,000$	0,235*			$p=0,024$	-0,078*
		$p=0,000$	0,235*	$p=0,957$	-0,002

* - $p < 0,05$ $n=847$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wpływ wielkości rady dyrektorów na wartość przedsiębiorstwa

Badanie wpływu wielkości rady dyrektorów na wartość przedsiębiorstwa przeprowadzona zostanie w oparciu o dwie zmienne zależne, (1) wskaźnika Q Tobina (wyniki analizy regresji wielorakiej zamieszczono w tabeli 4), oraz (2) wartości rynkowej przedsiębiorstwa (MV – market value) – tabela 5. Estymatory parametrów strukturalnych oszacowano za pomocą metody najmniejszych kwadratów.

Tabela 4. Wyniki analizy regresji wpływu wielkości rady dyrektorów na wartość firmy mierzoną wskaźnikiem Q Tobina

Zmienna	Zmienna zależna: Ln (Q Tobina)					
	Model 1		Model 2		Model 3	
Wyraz wolny	9,254 (0,294)	p=0,000	7,938 (0,345)	p=0,000	7,941 (0,328)	p=0,000
Rynek (0,1)	0,387 (0,148)	p=0,009	0,308 (0,145)	p=0,034	0,307 (0,144)	p=0,033
Makrosektor (0,1)	0,248 (0,224)	p=0,269	0,172 (0,220)	p=0,435		
Ln (aktywa)	-0,279 (0,033)	p=0,000	-0,371 (0,035)	p=0,000	-0,377 (0,033)	p=0,000
Wielkość (0,1)	0,225 (0,166)	p=0,176	0,349 (0,164)	p=0,033	0,364 (0,162)	p=0,025
D/E	-0,013 (0,003)	p=0,000	-0,013 (0,003)	p=0,000	-0,012 (0,003)	p=0,000
MV/BV	0,000 (0,000)	p=0,414	0,000 (0,000)	p=0,697		
ROE	-0,017 (0,010)	p=0,075	-0,016 (0,009)	p=0,078		
ROA	-0,002 (0,029)	p=0,940	-0,001 (0,028)	p=0,973		
EBIT	0,000 (0,000)	p=0,318	0,000 (0,000)	p=0,328		
MVA/K	0,002 (0,000)	p=0,000	0,002 (0,000)	p=0,000	0,002 (0,000)	p=0,000
Ln (wielkość rady)			1,106 (0,171)	p=0,000	1,180 (0,164)	p=0,000
Komponent (0,1,2)			0,062 (0,052)	p=0,240		
Statystyka F	27,089	p=0,000	27,730	p=0,000	53,298	p=0,000
R ²	0,245		0,285		0,275	
Skorygowane R ²	0,236		0,275		0,270	
Δ Skorygowane R ² (w odniesieniu do modelu 1)	-		0,039		0,034	
średnie VIF	2,323		2,212		2,140	
Max VIF	3,396		3,700		3,420	
n	847		847		851	

Pogrubioną czcionką zaznaczono poziom istotności p<0,05.

W nawiasie okrągłym podano błędy standardowe współczynników regresji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Model 1 zawiera jedynie zmienne kontrolne, z których 4 posiadają współczynniki regresji istotne statystycznie na poziomie $\alpha=0,05$. Pozytywny wpływ na wskaźnik Q Tobina to rodzaj rynku, na którym notowana jest spółka⁶, oraz relacja rynkowej wartości dodanej

6 Zgodnie z kodem zmiennej binarnej *rynek (0,1)*, przedsiębiorstwa z głównego rynku Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych uzyskują wyższe wartości wskaźnika Q Tobina, a spółki z NewConnect mniejsze wartości.

do zainwestowanego kapitału (MVA/K). Negatywny wpływ to wskaźnik struktury kapitału (D/E) oraz wartość aktywów. Potwierdza to przewidywania o ujemnym wpływie wartości aktywów na wartość firmy mierzonej wskaźnikiem Q Tobina. Istotność statystyczna oraz kierunki współczynników regresji dla zmiennych kontrolnych pozostają niezmienione w kolejnych modelach. Model podstawowy wyjaśnia 23,6% wariancji zmiennej Q Tobina (skorygowane R^2) przy braku występowania współliniowości zmiennych objaśniających (na podstawie średniej wartości czynnika inflacji wariancji (VIF – *variance inflation factor*) i jej wartości maksymalnej, które wynoszą zdecydowanie poniżej 10).

Model 2 zawiera dodatkowo dwie zmienne niezależne: wielkość rady oraz zmienność fikcyjną określającą, czy spółka posiada relacje z innymi firmami, a jeśli tak, to czy wchodzi w skład największego komponentu sieci powiązań przedsiębiorstw za pośrednictwem rady dyrektorów. Obie zmienne posiadają dodatnie wartości współczynnika regresji. Oznacza to, że im większy skład rady dyrektorów, tym większa wartość Q Tobina (obserwacja istotna statystycznie na poziomie $\alpha < 0,001$). Również stosowanie strategii interlockingu w postaci zawierania relacji z innymi przedsiębiorstwami z wykorzystaniem rady dyrektorów i dodatkowo wchodząc w skład największego komponentu sieci powiązań zwiększa wartość firmy mierzonej wskaźnikiem Q Tobina, aczkolwiek obserwacja nie jest istotna statystycznie.

W modelu 2 dodatni współczynnik regresji dla zmiennej kontrolnej wielkość (0,1) staje się istotny statystycznie ($p=0,033$), co wskazuje że spółki o większej wartości aktywów od mediany z całej populacji uzyskują większe wartości Q Tobina. Wartość skorygowanego R^2 dla modelu 1, uzupełnionego o dwie powyższe zmienne niezależne zwiększa się o 0,039 i wynosi 0,275, przy jednoczesnym zmniejszeniu średniej wartości VIF .

Natomiast model 3 zawiera jedynie zmienne kontrolne i niezależne, które są istotne statystycznie na poziomie $\alpha=0,05$. Kierunki współczynników regresji dla zmiennych objaśniających nie ulegają zmianie, zmniejsza się średnia wartość VIF , a skorygowany współczynnik determinacji wynosi 0,270 i w porównaniu do modelu 1 jest większy o 0,034.

Dla potrzeb analizy wpływu wielkości rady dyrektorów na wartość rynkową przedsiębiorstwa również utworzono 3 modele regresji. Podobnie jak przy analizie wpływu na wskaźnik Q Tobina, model 1 zawiera jedynie zmienne kontrolne, gdzie te same 4 zmienne są istotne statystycznie na poziomie $\alpha=0,05$. Rodzaj rynku, na którym notowana jest spółka ma istotny wpływ na wartość rynkową. Przedsiębiorstwa notowane na podstawowym rynku giełdowym uzyskują wyższą wartość niż spółki notowane na New-Connect (dodatnia wartość współczynnika regresji dla zmiennej rynek (0,1)). Jednakże wskaźnik struktury kapitału (D/E) jako jedyny posiada negatywny wpływ na zmienną zależną (ujemny współczynnik regresji). Natomiast wartość aktywów posiada dodatni współczynnik, pozytywnie wpływając na wartość rynkową. Innymi słowy, im większe

przedsiębiorstwo, mierząc wartością aktywów, tym większa wartość rynkowa spółki. Model ten wyjaśnia 69% zmienności wartości rynkowej przedsiębiorstwa (skorygowany współczynnik determinacji) i nie występuje problem współliniowości zmiennych (średnia *VIF* poniżej wartości 2).

Tabela 5. Wyniki analizy regresji wpływu wielkości rady dyrektorów na wartość rynkową przedsiębiorstwa

Zmienna zależna: Ln (MV)						
Zmienna	Model 1		Model 2		Model 3	
Wyraz wolny	9,283 (0,293)	<i>p</i>=0,000	7,964 (0,345)	<i>p</i>=0,000	7,942 (0,329)	<i>p</i>=0,000
Rynek (0,1)	0,392 (0,149)	<i>p</i>=0,009	0,320 (0,145)	<i>p</i>=0,028	0,308 (0,145)	<i>p</i>=0,033
Makrosektor (0,1)	0,255 (0,225)	<i>p</i> =0,258	0,202 (0,220)	<i>p</i> =0,359		
Ln (aktywa)	0,717 (0,033)	<i>p</i>=0,000	0,624 (0,035)	<i>p</i>=0,000	0,622 (0,034)	<i>p</i>=0,000
Wielkość (0,1)	0,232 (0,167)	<i>p</i> =0,165	0,366 (0,164)	<i>p</i>=0,026	0,365 (0,163)	<i>p</i>=0,025
<i>D/E</i>	-0,013 (0,003)	<i>p</i>=0,000	-0,013 (0,003)	<i>p</i>=0,000	-0,013 (0,003)	<i>p</i>=0,000
<i>MVA/K</i>	0,002 (0,000)	<i>p</i>=0,000	0,002 (0,000)	<i>p</i>=0,000	0,002 (0,000)	<i>p</i>=0,000
<i>ROE</i>	-0,017 (0,010)	<i>p</i> =0,074	-0,017 (0,009)	<i>p</i> =0,075		
<i>ROA</i>	-0,002 (0,029)	<i>p</i> =0,938	-0,001 (0,029)	<i>p</i> =0,960		
<i>EBIT</i>	0,000 (0,000)	<i>p</i> =0,294	0,000 (0,000)	<i>p</i> =0,286		
Ln (BoardSize)			1,148 (0,169)	<i>p</i>=0,000	1,185 (0,165)	<i>p</i>=0,000
Statystyka <i>F</i>	210,51	<i>p</i>=0,000	10,836	<i>p</i>=0,000	348,94	<i>p</i>=0,000
<i>R</i> ²	0,694		0,710		0,713	
Skorygowane <i>R</i> ²	0,690		0,706		0,711	
Δ Skorygowane <i>R</i> ² (w odniesieniu do modelu 1)	-		0,016		0,021	
średnie <i>VIF</i>	1,939		14,515		2,140	
Max <i>VIF</i>	3,305		59,903		3,420	
<i>n</i>	847		847		851	

Pogrubioną czcionką zaznaczono poziom istotności *p*<0,05.

W nawiasie okrągłym podano błędy standardowe współczynników regresji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Model 2 uzupełniony jest o zmienną niezależną wielkości rady i podobnie jak w przypadku poprzedniej analizy współczynnik regresji dla zmiennej kontrolnej *wielkość (0,1)*

staje się istotny statystycznie. Natomiast model 2 należy odrzucić ze względu na występującą wysoką współliniowość zmiennych, mierzoną wskaźnikiem *VIF* – średnia 14,5 zaś największa jej wartość 59,9. Model 3 powstaje po usunięciu zmiennych nadmiarowych z modelu 2, pozostawiając jedynie zmienne objaśniające o istotnym statystycznym współczynniku regresji na poziomie $\alpha=0,05$. Wielkość rady pozytywnie wpływa na wartość rynkową spółki (współczynnik regresji równy 1,185 i istotny statystycznie $p=0,000$). Obserwujemy również istotny pozytywny wpływ zmiennej binarnej wielkość (0,1), a więc firmy o wyższej wartości aktywów od mediany z całej populacji uzyskują większą wartość rynkową w porównaniu do grupy przedsiębiorstw o wartości aktywów mniejszej od mediany. Ostatecznie model 3 w 71,1% wyjaśnia wariancję wartości rynkowej przedsiębiorstwa (zwiększenie skorygowanego współczynnika determinacji o 0,021 w odniesieniu do modelu 1), przy jednoczesnym dopuszczalnym poziomie czynnika inflacji wariancji *VIF*.

Podsumowanie

W artykule badaniu został poddany wpływ wielkości rady dyrektorów na wartość przedsiębiorstwa, licząc łącznie osoby zasiadające w radzie nadzorczej oraz będące członkami zarządu. Wykazany został pozytywny wpływ wielkości rady dyrektorów, zarówno na wartość firmy mierzonej wskaźnikiem *Q* Tobina (pozytywna weryfikacja hipotezy H_1) oraz na wartość rynkową mierzoną kapitalizacją giełdową (pozytywna weryfikacja hipotezy H_2).

Liczba osób wchodzących w skład rady dyrektorów nie jest wielkością niezależną i losową, lecz racjonalną odpowiedzią przedsiębiorstwa na warunki występujące w środowisku zewnętrznym organizacji [Pfeffer 1972]. Istotnym elementem jest pełniona przez rady dyrektorów funkcja redukcji niepewności płynącej z otoczenia przedsiębiorstwa poprzez zapewnianie dostępu do zewnętrznych zasobów kontrolowanych przez inne podmioty. Im większy skład rady, tym bardziej efektywne stają się jej działania w tym kierunku. W efekcie przekłada się to na wzrost przewagi konkurencyjnej i przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Pozytywna weryfikacja obu hipotez oznacza dominującą rolę wymienionych w pracy argumentów, wskazujących na występowanie nadwyżki krańcowych korzyści nad krańcowymi kosztami monitoringu spółek przez rady dyrektorów na polskim rynku kapitałowym.

Bibliografia

- Adams R., Mehran H.** (2012), *Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies*, "Journal of Financial Intermediation", 12, ss. 243–267.
- Allen M.** (1974), *The Structure of Interorganizational Elite Cooptation: Interlocking Corporate Directorates*, "American Sociological Review", vol. 39, No. 3, ss. 393–406.
- Ammer R., Ramli F., Zakaria H.** (2010), *A New Perspective on Board Composition and Firm Performance in an Emerging Market*, "Corporate Governance", 10, ss. 647–661.
- Barroso C., Villegas M., Perez-Calero L.** (2011), *Board Influence on a Firm's Internationalization*, "Corporate Governance: An International Review", 19, ss. 249–283.
- Bonne A., Field L., Karpoff J. and others** (2007), *The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis*, "Journal of Financial Economics", 85, ss. 66–101.
- Bouwman C.** (2011), *Corporate Governance Propagation through Overlapping Directors*, "The Review of Financial Studies", 24, ss. 2358–2394.
- Brickley J., Zimmerman J.** (2010), *Corporate Governance Myths: Comments on Armstrong, Guay and Weber*, "Journal of Accounting and Economics", 50, ss. 235–245.
- Cheng S.** (2008), *Board Size and the Variability of Corporate Performance*, "Journal of Financial Economics", 87, ss. 157–176.
- Chhaochharia V., Grinstein Y.** (2007), *The Changing Structure of US Corporate Boards: 1997–2003*, "Corporate Governance", 15, ss. 1215–1223.
- Choi J., Park S., Yoo S.** (2007), *The Value of Outside Directors: Evidence from Corporate Governance Reform in Korea*, "Journal of Financial and Quantitative Analysis", 42, ss. 941–962.
- Coles J., Daniel N., Naveen L.** (2008), *Boards: Does One Size Fit All*, "Journal of Financing Economics", 87, ss. 329–356.
- Dahya J., Dimitrov O., McConnell J.** (2008), *Dominant Shareholders, Corporate Boards, and Corporate Value: A Cross-country analysis*, "Journal of Financial Economics", 87, ss. 73–100.
- Dalton D., Daily C., Johnson J. and others** (1999), *Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis*, "The Academy of Management Journal", 42, ss. 674–686.

De Andres P., Azofra V., Lopez F. (2005), *Corporate Boards in OECD Countries: Size, Composition, Functioning and Effectiveness*, "Corporate Governance: An International Review", 13, ss. 197–210.

Devos E., Prevost A., Puthenpurackal J. (2009), *Are Interlocked Directors Effective Monitors?*, "Financial Management", 38, ss. 861–887.

Dey D., Chauchen Y. (2009), *Board Composition and Performance in Indian Firms: A Comparison*, "IUP Journal of Corporate Governance", 8, ss. 7–19.

Dooley P. (1969), *The Interlocking Directorate*, "The American Economic Review", 59, ss. 314–323.

Drakos A., Bekiris F. (2010), *Endogeneity and the Relationship Between Board Structure and Firm Performance: A Simultaneous Equation Analysis for the Athens Stock Exchange*, "Managerial and Decision Economics", 31, ss. 387–401.

Dwivedi N., Jain A. (2005), *Corporate Governance and Performance of Indian Firms: The Effect of Board Size and Ownership*, "Employee Responsibilities and Rights Journal", 17, ss. 161–172.

Ehikioya B. (2009), *Corporate Governance Structure and Firm Performance in Developing Economies: Evidence from Nigeria*, "Corporate Governance", 9, ss. 231–243.

Eisenberg T., Sundgren S., Wells M. (1998), *Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms*, "Journal of Financial Economics", 48, ss. 35–54.

El-Faitouri R. (2014), *Board of Directors and Tobin's Q: Evidence from U.K. Firms*, "Journal of Finance and Accounting", 2, ss. 82–99.

Erickson J., Park Y., Reising J. and others (2005), *Board Composition and Firm Value Under Concentrated Ownership: The Canadian Evidence*, "Pacific-Basin Finance Journal", 13, ss. 387–410.

Evans C., Dion K. (1991), *Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis*, "Small Group Research", 22, ss. 175–186.

Ferris S., Jagannathan M. (2001), *The Incidence and Determinants of Multiple Corporate Directorships*, "Applied Economics Letters", 8, ss. 31–35.

Goilden B., Zajac E. (2001), *When will Boards Influence Strategy? Inclination x Power = Strategic change*, "Strategic Management Journal", 22, ss. 1087–1117.

Goodstein J., Gautam K., Boekar W. (1994), *The Effect of Board Size and Diversity on Strategic Change*, "Strategic Management Journal", 15, ss. 241–250.

Guest P. (2009), *The Impact of Board Size on Firm Performance: Evidence From the UK*, "The European Journal of Finance", 15, ss. 385–404.

Hermalin B., Weisbach M. (2001), *Boards of Directors as an Endogenously Determined Institutions: A Survey of Economic Literature*, "Economic Policy Review", 9, ss. 7–27.

Jackling B., Johl S. (2009), *Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies*, "Corporate Governance: An International Review", 17, ss. 492–509.

Jensen M. (1993), *The Modern Industrial Revolution, Exit and Failure of Internal Control Systems*, "Journal of Finance", 48, ss. 831–880.

Kaczmarek S., Kimino S., Pye A. (2014), *Interlocking Directorship and Firm Performance in Highly Regulated Sectors: the Moderating Impact of Board Diversity*, "Journal of Management & Governance", 18, ss. 347–372.

Kiel, Nicholson (2003), *Board Compositions and Corporate Performance: How the Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance*, "Corporate Governance – An International Review", 11, ss. 189–205.

Kota H., Tomar S. (2010), *Corporate Governance Practices in Indian Firms*, "Journal of Management and Organization", 16, ss. 266–279.

Kumar N., Singh J. (2013), *Effect of Board Size and Promoter Ownership on Firm Value: Some Empirical Findings from India*, "Corporate Governance", 13, ss. 88–98.

Lehn K., Patro S., Zhao M. (2009), *Determinants of the Size and Compositions of US Boards: 1935–2000*, "Financial Management", 38, ss. 747–780.

Linck J., Netter J., Yang T. (2008), *The Determinants of Board Structure*, "Journal of Financial Economics", 87, ss. 308–328.

Lipton M., Lorsh J. (1992), *A Modest Proposal for Improved Corporate Governance*, "Business Lawyer", 48, ss. 58–77.

Loderer C., Peyer U. (2002), *Board Overlap, Seat Accumulation and Share Prices*, "European Financial Management", 8(2), ss. 165–192.

Mak Y., Kusnadi Y. (2005), *Size Really Matters: Further Evidence on the Negative Relationship Between Board Size and Firm Value*, "Pacific-Basin Finance Journal", 13, ss. 301–318.

Mariolis P. (1975), *Interlocking Directorates and Control of Corporations: The Theory of Bank Control*, "Social Science Quarterly", 56, ss. 425–439.

Masulis R., Wang C., Xie F. (2012), *Globalizing the Boardroom – The Effects of Foreign Directors on Corporate Governance and Firm Performance*, "Journal of Accounting and Economics", 53, ss. 527–554.

McIntyre M., Murphy S., Mitchell P. (2007), *The Top Team: Examining Board Composition and Firm Performance*, "Corporate Governance", 7, ss. 547–561.

Mehrotra S. (2016), *The Nature of Corporate Board Structure and Its Impact on the Performance of USA Listed Firms*, "IUP Journal of Corporate Governance", 15, ss. 30–45.

Monem R. (2013), *Determinants of Board Structure: Evidence from Australia*, "Journal of Contemporary Accounting & Economics", 9, ss. 33–49.

O'Connell V., Cramer N. (2010), *The Relationship Between Firm Performance and Board Characteristics in Ireland*, "European Management Journal", 28, ss. 387–399.

O'Sullivan N. (2000), *Managers as Monitors: An Analysis of the Non-Executive Role of Senior Executives Introduction in UK Companies*, "British Journal of Management", 11, ss. 17–29.

Ong C-H, Wan D., Ong K-S. (2003), *An Exploratory Study on Interlocking Directorates in Listed Firms in Singapore*, "Corporate Governance: An International Review", 11, ss. 322–334.

Payne G., Benson G., Finegold D. (2009), *Corporate Board Attributes, Team Effectiveness and Financial Performance*, "Journal of Management Studies", 46, ss. 704–731.

Pennings J.M. (1980), *Interlocking directorates*, San Francisco, Jossey-Bass Limited.

Pfeffer J. (1972), *Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment*, "Administrative Science Quarterly", 17, ss. 218–228.

Pfeffer J. (1987), *A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations* [w:] M.S. Mizuchi, M. Schwartz (red.), *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business*, Cambridge University Press, Cambridge.

Pfeffer J., Salancik G. (2003/1978), *The External Control of Organizations: a Resources Dependence Perspective*, Stanford, Stanford University Press.

Raja J., Kumar A. (2008), *Sme Entrepreneurship, Firm Performance, and Corporate Governance Practices in India Service Firms*, "Journal of Services Research", 7, ss. 99–113.

Reddy K., Locke S., Scrimgeour F. (2010), *The Efficacy of Principle-based Corporate Governance Practices and Firm Financial Performance: An Empirical Investigation*, "International Journal of Managerial Finance", 6, ss. 190–219.

Rodriguez-Fernandez M., Fernandez-Alonso S., Rodriguez-Rodriguez J. (2014), Board Characteristics and Firm Performance in Spain, "Corporate Governance", 14, ss. 485–503.

Roy M., Fox M., Hamilton R. (1994), Board Size and Potential Corporate and Director Interlocks in Australasia 1984–1993, "Australian Journal of Management", 19, ss. 201–217.

Sankowska A, Siudak D. (2015), Empiryczna weryfikacja teorii uzależnienia zasobowego w kontekście usieciowienia rady dyrektorów (interlocking directorates), „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia”, nr 74, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, ss. 661–673.

Santos R., Silveira A., Barros L. (2012), Board Interlocking in Brazil: Directors' Participation in Multiple Companies and Its Effect on Firm Value and Profitability, "Latin American Business Review", 13, ss. 1–28.

Siudak D. (2016), Powiązania spółek finansowych z przedsiębiorstwami sfery realnej w sieci rad dyrektorów na polskim rynku kapitałowym, „Studia Ekonomiczne”, 2.

Siudak M. (2001), Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Stening B., Wan T. (1984), Interlocking Directorates Among Australia's Largest 250 Corporations, "Australia and New Zealand Journal of Sociology", 20, ss. 47–55.

Windolf P. (2008), *Corporate Networks in Europe and the United States*, Oxford University Press, Oxford.

Yang Y., Cai N. (2011), *Interlocking Directorates and Firm's Diversification Strategy: Perspective of Strategy learning* [in:] M. Dali (ed.), *Innovative Computing and Information*, Springer – Verlag, Berlin, ss. 87–94.

Yermack D. (1996), *Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors*, "Journal of Financial Economics", 40, ss. 185–211.

Zang X. (1999), *Research Note: Personalism and Corporate Networks in Singapore*, "Organization Studies", 20, ss. 861–877.

Małgorzata Smolska | malgorzata.smolska@wzieu.pl
Uniwersytet Szczeciński

Analiza innowacyjności przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie zachodniopomorskim na tle pozostałych województw w Polsce w latach 2010–2014

The Analysis of Innovation in Enterprises Located in West Pomeranian Voivodeship for the Years 2010–2014

Abstract: Nowadays the innovation activities of enterprises play a significant role in their functioning. Innovation shapes the competitiveness of enterprises, more and more opting for their survival. The purpose of this article is to present the state of innovation in enterprises of West Pomeranian Voivodeship.

Keywords: innovation activity, indicator of innovation, innovation, innovativeness, enterprise

Wprowadzenie

Innowacyjność jest kluczowym czynnikiem wzrostu i rozwoju, a także podnoszenia konkurencyjności ówczesnych przedsiębiorstw. Niejednokrotnie staje się również ważnym wyznacznikiem przetrwania podmiotów funkcjonujących na rynku. Z punktu widzenia teorii celem artykułu jest próba zdefiniowania podstawowych pojęć związanych z innowacyjnością, m.in.: innowacyjności, działalności innowacyjnej oraz przedstawienie przykładowych wskaźników innowacyjności przedsiębiorstw, a także determinant innowacyjności gospodarek narodowych. Celem części praktycznej artykułu jest ukazanie stanu nauki i techniki oraz innowacyjności w województwie zachodniopomorskim na

tle pozostałych województw w Polsce. W pracy wykorzystano następujące metody badawcze: analizę dostępnej literatury przedmiotu oraz analizę danych zastanych GUS oraz Eurostatu.

Innowacja – podstawowe definicje

Główny Urząd Statystyczny definiuje innowację jako wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa [*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014* 2015].

Zgodnie z definicją przywołaną przez Schumpetera innowacje to „nowe kombinacje czynników” wytrącające ze stanu równowagi gałęzie, w których te kombinacje się pojawiają. Szeroko rozumiane przez autora innowacje to kombinacje produkcyjne i handlowe, a każda zmiana, która modyfikuje względną rzadkość czynników produkcji lub zwiększa użyteczność towarów istniejących tworzy nową użyteczność [Schumpeter 1960, ss. 102–104]. P.F. Drucker twierdzi, iż innowacyjność przenika wszystkie sfery działalności organizacji [Drucker 1992, ss. 41–43]. P. Kotler podkreśla, że istotą innowacji jest jej nowość z punktu widzenia korzystającego [Kotler 1994, s. 322]. S. Marciniak definiuje innowacje jako twórcze zmiany w systemie społecznym, strukturze gospodarczej oraz przyrodzie [Marciniak 2000, ss. 11–18]. A. Pomykański uważa za innowacje wszelkie procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji [Pomykański 2001, ss. 17–20].

Publikacje Eurostatu i OECD definiują innowacje w szeroki sposób jako wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu, procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych [*Oslo Manual*].

Odpowiedni zasób wiedzy i kompetencji koniecznych do uruchomienia procesów innowacyjnych jest warunkiem niezbędnym do przyrostu wartości innowacji, a tym samym wartości organizacji. Innowacyjność jest postrzegana jako główna determinanta przedsiębiorczości oraz podstawowy czynnik zapewniający sukces rynkowy [Janasz 2011, s. 52].

Zdaniem niektórych badawczy (J. Dyer, H. Gregersen, C.M. Christensen) innowacyjność wymaga specjalnego rodzaju przywództwa. Jest zatem możliwa do utrzymania tylko wtedy, gdy dane przedsiębiorstwo z sukcesem wytworzy sprzyjające środowisko dla przywódców innowacyjności [Deschamps 2011, s. 10].

Działalność innowacyjna polega na angażowaniu się przedsiębiorstw w różnego rodzaju działania naukowe, techniczne, organizacyjne, finansowe i komercyjne, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji [Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014 2015].

Działalność innowacyjną przedsiębiorstw należy mierzyć. Poniżej zaprezentowano przykładowe wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw.

Tabela 1. Wskaźniki innowacyjności

Wskaźniki ekonomiczne	Intensywność	Efektywność	Kultura organizacyjna
– sprzedaż generowana przez nowe produkty – zyski z wprowadzenia nowych produktów – sprzedaż z tytułu innowacji innych niż nowe produkty – zyski z tytułu innowacji innych niż nowe produkty – oszczędności kosztów z tytułu innowacji – całkowity zwrot (ROI) w innowacyjność	– liczba patentów – liczba innowacji w zakresie produktów, usług, doznań klientów, procesów i modeli biznesowych – liczba marek – liczba pomysłów generowanych rocznie – liczba projektów innowacji w fazie przygotowawczej – liczba planowanych projektów innowacyjnych – inwestycje w B+R	– współczynnik sukcesu dla nowych produktów – czas do wejścia na rynek – przeciętne nakłady na projekt – wydajność nakładów na innowacyjność – przeciętne wydatki na odrzucone pomysły i projekty – utrzymywanie się na pozycji lidera branży w latach	– odsetek pracowników dostarczających pomysły – odsetek pracowników oceniających pomysły – średnia liczba pomysłów na pracownika rocznie – czas pracy przeznaczony na innowacyjność – liczba działań, które stale prowadzą działalność innowacyjną – skłonność do ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fernando Trias de Bes, Philip Kotler (2013), *Innowacyjność. Przepis na sukces. Model od „A do F”*, Dom Wydawniczy REBIS, Warszawa, ss. 239–246.

Wskaźniki ekonomiczne ukazują pozytywne lub negatywne rezultaty innowacyjności, opierając się na zmiennych pochodzących ze sprawozdań finansowych. Intensywność odnosi się do liczby innowacji, nie zaś do ich wyników. Grupa wskaźników związanych z efektywnością mierzy zyski w relacji do wykorzystanych zasobów w celu maksymalizacji rezultatów innowacyjności przy jednoczesnej minimalizacji nakładów na nią. Wskaźniki związane z kulturą organizacyjną odnoszą się do aspektów działania organizacji związanych z jej kulturą kreatywną i dlatego ich zadaniem jest ocena, na ile w organizacji rozpowszechniona jest innowacyjność, a szczególnie kreatywność.

Determinanty innowacyjności w ujęciu krajowym

Do głównych czynników wpływających na innowacyjność gospodarek, w tym gospodarki polskiej, należą: wielkość nakładów na badania i rozwój, wyrażona ilościowo oraz w relacji do PKB, oraz liczba zatrudnionego personelu obsługującego sektor B+R. W odniesieniu do gospodarki narodowej powszechnym wskaźnikiem pośrednim jest GERD (*gross expenditure on research and development*) – nakłady krajowe brutto na działalność B+R, które obejmują wszystkie nakłady poniesione w danym roku na działalność B+R na terenie kraju niezależnie od źródła pochodzenia środków. Wskaźnik GERD składa się z trzech części: BERD (*business expenditures on research and development*) – części tworzonej przez przedsiębiorstwa; HERD (*higher education on research and development*) – części tworzonej przez szkolnictwo i GOVERED (*government expenditures on research and development*) – wydatków rządowych.

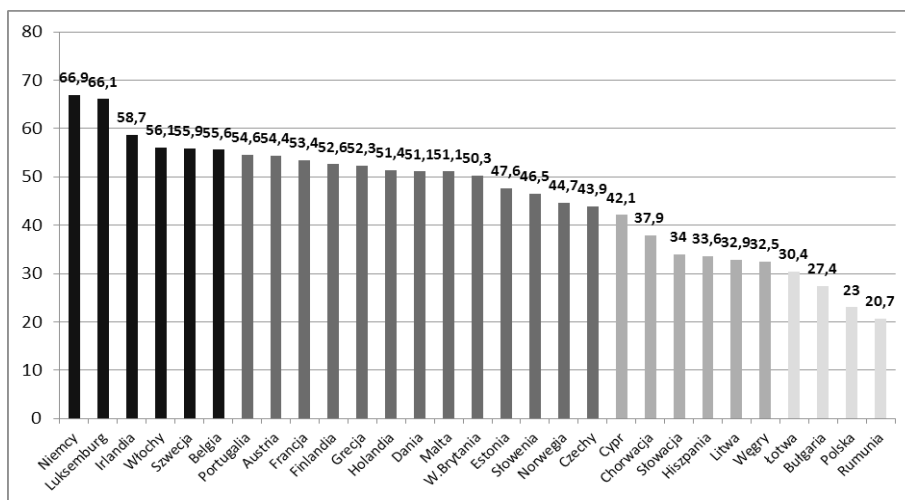
Oprócz wydatków na B+R, znaczącą rolę odgrywa także promowanie współpracy pomiędzy nauką a biznesem. Ważne dla rozwoju innowacyjnych firm jest nie tylko ich bezpośrednie wspieranie, ale także rozwój ich najbliższego otoczenia instytucjonalnego. Dlatego tak istotne jest realizowanie nowatorskich działań związanych ze wspieraniem ośrodków okołobiznesowych, ze szczególnym naciskiem na instytucje zajmujące się transferem technologii do gospodarki, tj. inkubatory przedsiębiorczości – w tym przedsiębiorczości akademickiej, centra transferu technologii i innowacji, akceleratorzy technologii oraz parki technologiczne.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle Europy

Analizując poziom innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów europejskich, dokonano porównania, jak kształtuje się odsetek firm prowadzących działalność innowacyjną na tle przedsiębiorstw ogółem. Wyniki badania Eurostatu pokazują, że wśród 29 prezentowanych krajów (28 krajów UE i Norwegia) można wyróżnić cztery grupy pod względem udziału aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw: liderów, doganiających, średnich innowatorów i słabych innowatorów (rys.1.). Liderzy w 2012 r. w zakresie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw to Niemcy, Luksemburg, Irlandia, Włochy, Szwecja, Belgia, gdzie udział aktywnych firm mieści się w przedziale 55,6–66,9. Portugalia, Austria, Francja, Finlandia, Grecja, Holandia, Dania, Malta, Wielka Brytania, Estonia, Słowenia, Norwegia i Czechy to tzw. kraje doganiające o wysokim odsetku aktywnych innowacyj-

nie przedsiębiorstw. W tych krajach odsetek przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną wśród przedsiębiorstw ogółem znajduje się w przedziale od 43,9 do 54,6. Przedział od 32,5 do 42,1 charakteryzuje trzecią grupę krajów, tzw. średnich innowatorów, do których należą: Cypr, Chorwacja, Słowacja, Hiszpania, Litwa i Węgry. Polska, razem z Łotwą, Bułgarią i Rumunią, należy do krajów o najniższym udziale przedsiębiorstw innowacyjnych. W porównaniu do poprzednich badań odsetek innowacyjności polskich firm spadł z blisko 28% w 2008 r. do poziomu 23% w 2012 r. (tj. spadek o 5 pp.), przy średniej dla krajów UE na poziomie 48,9% (spadek o około 3,1 pp. w porównaniu do 2008 r.).

Rysunek 1. Odsetek przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat, data dostępu 29 września 2016.

Podsumowując, obecny stan aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce, nie napawa zbyt dużym optymizmem. Z 29 krajów Europy Polska plasuje się na przedostatnim miejscu pod względem innowacyjności przedsiębiorstw, wyprzedzając w tym niechlubnym rankingu jedynie Rumunię.

Porównując wyniki Polski na tle krajów UE należy wziąć pod uwagę stopień rozwoju danego kraju. Polska, pod względem rozwoju gospodarczego mierzonego PKB na 1 mieszkańca w PPS (ang. Purchasing Power Parity, czyli wg parytetu siły nabywczej walut), znajduje się w pierwszej ćwiartce wśród takich krajów jak: Bułgaria, Łotwa, Węgry, Rumunia, Słowacja, Hiszpania, Cypr, Słowenia, Czechy i Estonia. Analiza danych na podstawie wykresu pokazuje, że kraje o średnim poziomie rozwoju gospodarczego mogą osiągać dobre wyniki pod względem innowacyjności. W związku z tym zalecenie dla Polski – należy szukać źródeł przewag innowacyjności w tych krajach i czerpać wzorce,

uwzględniając przy tym specyfikę kraju. Działalność aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw w Polsce przedstawia się bardziej korzystnie w poszczególnych grupach wielkości firm. Działalność innowacyjna jest domeną raczej dużych przedsiębiorstw, co warunkowane jest ich większym potencjałem ekonomicznym. Na tle krajów europejskich duże polskie przedsiębiorstwa prezentują średni poziom – 63,9%. Z kolei udział innowacyjnych średnich przedsiębiorstw w Polsce wynosi 35,8% (wyprzedzamy jedynie Rumunię – 26,6%). Wśród analizowanych 28 krajów odsetek innowacyjnych małych przedsiębiorstw w Polsce stanowi 17,4% przedsiębiorstw ogółem i daje to nam ostatnie miejsce. Oceniając działalność innowacyjną polskich przedsiębiorstw, należy wskazać także na znaczny udział przedsiębiorstw, które w badanym czasie nie podejmowały żadnej działalności innowacyjnej. Dla Polski jest to aż 77% badanych przedsiębiorstw, podczas gdy dla lidera innowacyjności Niemiec – tylko 33%. Oznacza to, że ponad $\frac{3}{4}$ przedsiębiorstw działających w Polsce nie prowadzi żadnej działalności innowacyjnej.

Nieco bardziej optymistycznie przedstawia się analiza zawarta dla Polski w Innovation Union Scoreboard 2016. Badaniami w karcie innowacyjności zostały objęte wskaźniki powiązane z następującymi obszarami: innowatorzy, zasoby ludzkie, systemy badań i rozwoju, wsparcie finansowe, inwestycje firm, powiązania firm oraz wspólne przedsięwzięcia, kapitał intelektualny oraz efekty ekonomiczne. Zgodnie z kartą innowacyjności krajów Unii Europejskiej, na podstawie średnich wyników innowacyjności, państwa członkowskie UE zostały podzielone na cztery grupy innowatorów: liderzy innowacji, goniący czołówkę, tzw. silni innowatorzy (z wynikami innowacyjności powyżej lub zbliżonymi do średniej UE), umiarkowani innowatorzy (ze średnią innowacyjnością oscylującą wokół unijnej) oraz tzw. skromni innowatorzy (ze średnią innowacyjności dużo niższą od unijnej). Polska znalazła się w grupie państw UE, które są określane jako umiarkowane innowacyjne. Po raz kolejny pierwsze miejsce w rankingu zajęła Szwecja, jako lider innowacji UE, tuż za nią uplasowały się: Dania, Finlandia, Niemcy i Holandia. W wybranych obszarach innowacji liderami UE są: Szwecja – zasoby ludzkie i jakość akademickich badań naukowych; Finlandia – finansowe warunki ramowe; Niemcy – prywatne inwestycje w innowację; Belgia – sieci innowacji i współpraca w zakresie innowacji; oraz Irlandia – innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach. Do państw najszybciej zwiększających swój poziom innowacyjności należą: Łotwa, Malta, Litwa, Holandia i Wielka Brytania. Nieco gorzej plasuje się Polska w analizie regionalnej, tzw. Regional Innovation Scoreboard, gdzie aż 7 polskich województw znajduje się poniżej średniej dla UE (miano tzw. skromnych innowatorów).

Stan nauki i techniki jako główne determinanty innowacyjności w Polsce i w województwie zachodniopomorskim

Suma krajowych nakładów wewnętrznych na działalność badawczą i rozwojową w 2014 r. wyniosła 16 168 mln zł i w stosunku do 2008 r. wzrosła o 52,3%. Udział nakładów wewnętrznych poniesionych na badania naukowe i prace rozwojowe w PKB osiągnął w 2014 r. 0,94% i wzrósł o 0,07 pp. w porównaniu do roku poprzedniego. W 2008 r. wskaźnik ten wynosił 0,60%. Relacja nakładów sektora przedsiębiorstw na działalność B+R do PKB wzrosła z 0,19% w 2008 r. do 0,44% w 2014 r. Udział nakładów wewnętrznych na badania i prace rozwojowe sektora przedsiębiorstw w nakładach krajowych ogółem w 2014 r. sięgał 44%. Podsumowując, przeprowadzona analiza wskazuje, że nakłady sektora przedsiębiorstw oraz sektora rządowego i szkolnictwa wyższego systematycznie wzrastały w analizowanym okresie. Dokładne dane przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Wybrane wskaźniki B+R i PKB w Polsce w latach 2008–2014

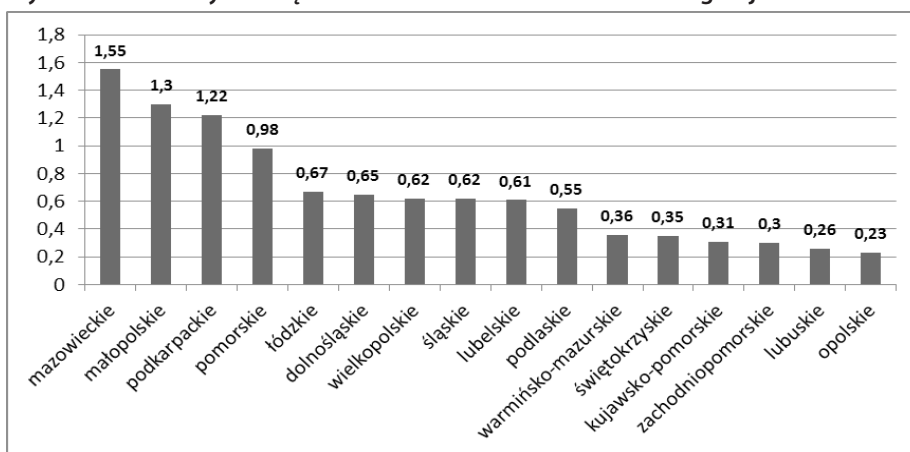
Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nakłady na działalność B+R (w mln zł)	7706	9070	10416	11687	14353	14 424	16 168
Nakłady na działalność B+R w relacji do PKB (w %)	0,6	0,68	0,74	0,76	0,88	0,87	0,94
Nakłady sektora przedsiębiorstw na działalność B+R w relacji do PKB (w %)	0,19	0,19	0,2	0,23	0,33	0,38	0,44
Nakłady sektora rządowego i szkolnictwa wyższego na działalność B+R w relacji do PKB (w %)	0,41	0,48	0,53	0,53	0,56	0,48	0,50
Personel w działalności B+R na 1000 pracujących	4,5	5,1	5,3	5,5	5,8	6,0	6,6
Pracownicy naukowo-badawczy na 1000 pracujących	4,1	4,2	4,3	4,1	4,3	4,6	5,0
Nakłady na działalność B+R finansowane z zagranicy (w mln zł)	417,6	498,6	1231	1565	1915,9	1 892,1	2 160,7
Relacja środków z zagranicy do środków na B+R ogółem (w %)	5,4	5,5	11,8	13,4	13,3	13,1	13,4

Źródło: opracowanie na podstawie: *Nauka i technika w 2012* (2013), GUS, Warszawa oraz *Nauka i technika w 2014* (2015), GUS, Warszawa [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/nauka-i-technika-w-2014-r-,1,11.html>, dostęp: 30 września 2016.

Ponadto od 2008 r. obserwuje się systematyczny wzrost liczby zatrudnionych w działalności badawczo-rozwojowej. W 2008 r. na 1 000 pracujących przypadało 4,5 osób zatrudnionych w działalności B+R, podczas gdy w 2014 – aż 6,6. W 2014 na 1 000 osób pracujących przypadało 5 pracowników naukowo-badawczych (podczas gdy w 2008 r. tylko 4 osoby).

W ujęciu regionalnym województwa: mazowieckie, małopolskie oraz podkarpackie wykazały najwyższy odsetek nakładów wewnętrznych na działalność badawczo-rozwojową w relacji do PKB w Polsce w 2013 r. W województwie zachodniopomorskim odsetek ten wyniósł 0,3, co uplasowało je na 14 miejscu w Polsce.

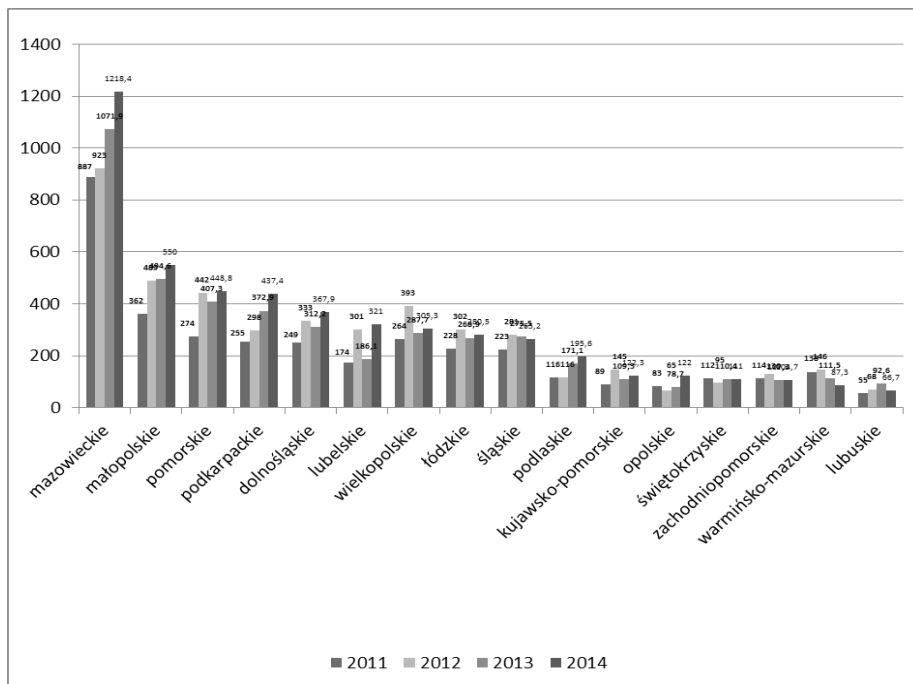
Rysunek 2. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R w PKB według województw w 2013



Źródło: opracowanie na podstawie: *Nauka i technika w 2014* (2015), GUS, Warszawa [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-społeczeństwo-informacyjne/nauka-i-technika/nauka-i-technika-w-2014-r-,1,11.html>, dostęp: 30 września 2016.

Województwo mazowieckie jest także liderem w nakładach wewnętrznych na działalność B&R przypadających na 1 mieszkańca. W 2014 r. wartość tego wskaźnika wyniosła 1 218,4 zł, podczas gdy najmniejsze nakłady na działalność badawczo-rozwojową odnotowano w województwie lubuskim – jedynie 66,7 zł. Województwo zachodniopomorskie plasuje się na 14 miejscu pod względem badanej cechy z kwotą 104,7 zł na nakłady wewnętrzne na działalność B+R, przypadającą na 1 mieszkańca (spadek w rankingu o 2 pozycje w porównaniu do 2012 roku i utrzymanie pozycji w rankingu z 2013 roku).

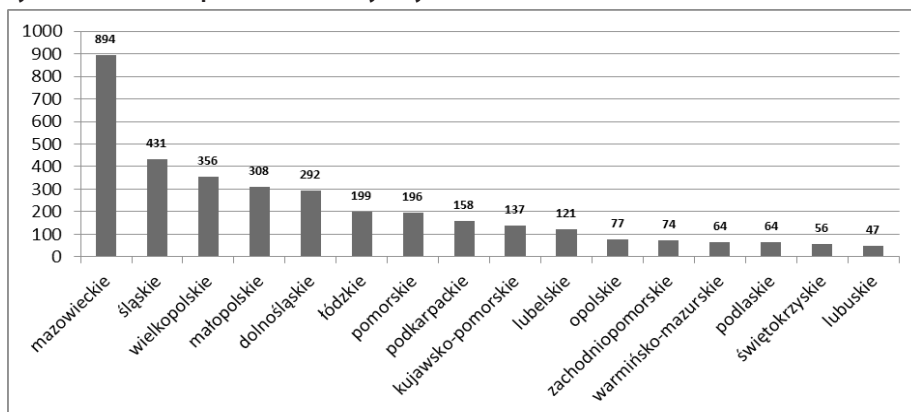
Rysunek 3. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R przypadające na 1 mieszkańca w PLN według województw w latach 2011–2014



Źródło: opracowanie na podstawie: *Nauka i technika w 2012* (2013), GUS, Warszawa oraz *Nauka i technika w 2014* (2015), GUS, Warszawa [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolnoczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/nauka-i-technika-w-2014-r,1,11.html>, dostęp: 30 września 2016.

W 2012 r. w porównaniu do roku 2011 w większości województw nakłady na badania i rozwój w przeliczeniu na 1 mieszkańca wykazały tendencję wzrostową. Jedynie w województwach świętokrzyskim oraz opolskim uległy zmniejszeniu, a w województwie podlaskim pozostały na niezmiennych poziomach. W województwie zachodniopomorskim wzrosły o 14% w badanym okresie. Zwrot nastąpił w roku 2013, kiedy to aż w 9 województwach odnotowano spadek nakładów na B+R w przeliczeniu na 1 mieszkańca w porównaniu do 2012 r. W województwie zachodniopomorskim spadek ów wyniósł aż 17,5%. W roku 2014 w większości województw odnotowano wzrost nakładów na B+R w przeliczeniu na 1 mieszkańca w porównaniu do 2013 r., jedynie w 4 województwach odnotowano tendencję spadkową. Spadek w porównaniu do roku poprzedniego odnotowało również województwo zachodniopomorskie – 2,4%.

Rysunek 4. Liczba podmiotów aktywnych badawczo w 2014



Źródło: opracowanie na podstawie: *Nauka i technika w 2014* (2015), GUS, Warszawa [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/nauka-i-technika-w-2014-r-,1,11.html>, dostęp: 30 września 2016.

Województwo mazowieckie, wiodące prym w zakresie innowacyjności regionów w Polsce, posiada największą liczbę podmiotów aktywnych badawczo – 894. Według danych GUS na terenie województwa zachodniopomorskiego znajdują się 74 zarejestrowane podmioty aktywne badawczo (zajmuje pod tym względem 12 lokatę w Polsce).

Stan innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009–2014

Według GUS przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową lub realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany lub zaniedbany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany).

W latach 2012–2014 aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa przemysłowe oraz usługowe stanowiły odpowiednio 18,6% oraz 12,3% ogólnej liczby tych podmiotów (wobec 18,4% i 12,8% w latach 2011–2013; 17,7% i 13,9% w latach 2010–2012 oraz 16,9% i 12,3% w latach 2009–2011), przy czym największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie występował wśród jednostek największych.

W latach 2012–2014 udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych wyniósł 17,5%, a usługowych 11,4%. Wartości te były wyższe o 0,4 pp. niż w latach 2011–2013 w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych, a dla przedsiębiorstw usługowych pozostały na niezmiennym poziomie. Wyniki badania działalności innowacyjnej wskazują, że w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz usługowych wyższy był udział przedsiębiorstw, które w latach 2012–2014 wprowadziły innowacje procesowe (nowe lub istotnie ulepszone procesy), niż udział tych, które wprowadziły innowacje produktowe (nowe lub istotnie ulepszone produkty). W porównaniu do lat 2011–2013 odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacyjny produkt i proces wzrósł w przedsiębiorstwach przemysłowych (o 0,5 pp.) oraz w przedsiębiorstwach usługowych (o 0,9 pp.). Najczęściej innowacje procesowe wprowadzone przez przedsiębiorstwa przemysłowe w latach 2012–2014 dotyczyły nowych lub istotnie ulepszonych metod wytwarzania (produkcji) wyrobów i usług (wdrożyło je 10,0% przedsiębiorstw, wobec 9,6% w poprzednim okresie badawczym), a w usługach – nowych lub istotnie ulepszonych metod (systemów) wspierających procesy w przedsiębiorstwie, takich jak systemy utrzymania (konserwacji), systemy operacyjne związane z zakupami, rachunkowością (księgowością), systemy obliczeniowe (6,1%, wobec 6,2% w latach 2011–2013). Podobnie jak wcześniej, innowacje produktowe lub procesowe najczęściej wprowadzały podmioty o liczbie pracujących równej 250 osób i więcej (57,8% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 42,7% usługowych wobec odpowiednio 57,7% i 45,6% w poprzednim okresie).

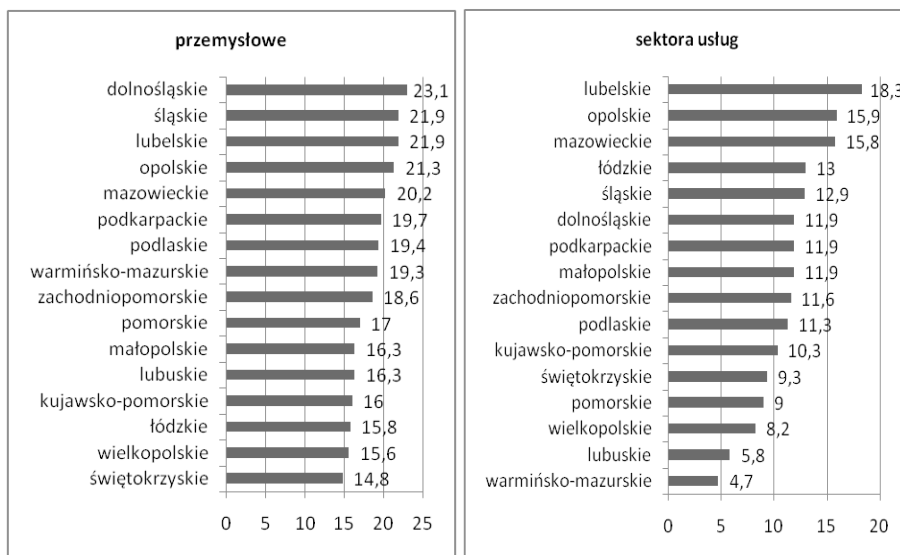
Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych wprowadzonych na rynek w latach 2012–2014 w przychodach ze sprzedaży ogółem w 2014 r. wyniósł dla przedsiębiorstw przemysłowych 8,8% (o 0,2 pp. więcej niż w latach 2011–2013), a dla podmiotów usługowych – 3,3% (o 0,1 pp. mniej). W 2012 r. udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych wprowadzonych na rynek w latach 2010–2012 w przychodach ogółem wyniósł w przedsiębiorstwach przemysłowych 9,2% (z czego przychody ze sprzedaży produktów: nowych dla rynku stanowiły 3,8%, a nowych dla przedsiębiorstwa 5,4%); a w sektorze usług – 3,1% (z czego przychody ze sprzedaży produktów: nowych dla rynku stanowiły 1,4%, a nowych dla przedsiębiorstwa 1,8%).

Firmy innowacyjne rzadko działają w izolacji – potwierdzają to również wyniki badań, które z roku na rok coraz korzystniej obrazują współpracę sieciową przedsiębiorstw w Polsce. Ostatnie badania dowodzą, iż współpracę w ramach działalności innowacyjnej w latach 2012–2014 prowadziło 30,1% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych (o 1,7 pp. więcej niż w latach 2011–2013) oraz 24,6% podmiotów usługowych (o 1,6 pp. więcej).

Stan innowacyjności w województwie zachodniopomorskim

Uwzględniając podział terytorialny kraju, największy odsetek aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych wystąpił w województwie dolnośląskim (23,1%), natomiast przedsiębiorstw z sektora usług – w województwie lubelskim (18,3%). W województwie zachodniopomorskim odsetek aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych wyniósł 18,6% (9 miejsce w kraju), natomiast usługowych 11,6% (również 9 miejsce).

Rysunek 5. Przedsiębiorstwa przemysłowe i z sektora usług aktywne innowacyjnie w latach 2012–2014 według województw



Źródło: opracowanie na podstawie: *Nauka i technika w 2014* (2015), GUS, Warszawa [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/nauka-i-technika-w-2014-r-1,11.html>, dostęp: 30 września 2016.

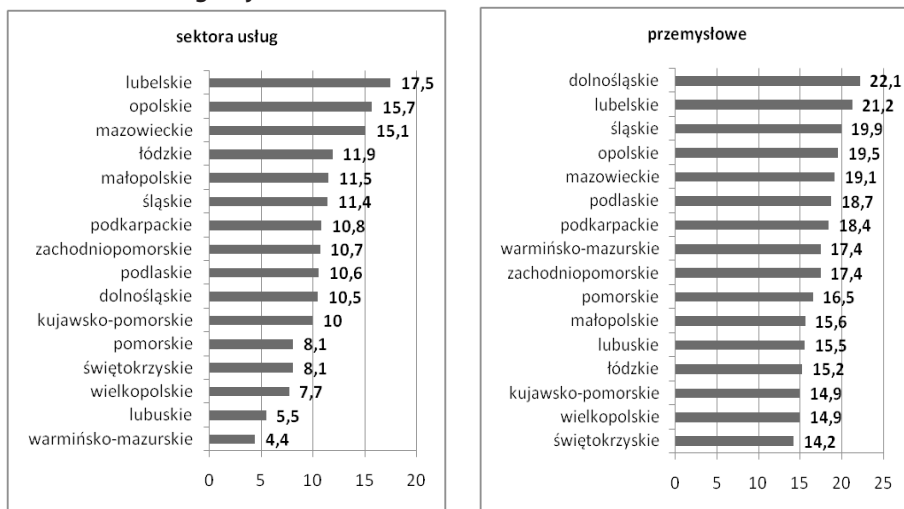
Analizując dynamikę przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w województwie zachodniopomorskim w latach 2012–2014 w porównaniu do lat 2010–2012, obserwujemy: wzrost liczby przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie o 1% oraz spadek liczby przedsiębiorstw usługowych aktywnych innowacyjnie o 3%.

Wśród przedsiębiorstw przemysłowych największy odsetek podmiotów, które w latach 2012–2014 wprowadziły innowacje, wystąpił w województwie dolnośląskim (22,1%), najniższy zaś – w województwie świętokrzyskim (14,2%). Analizując dynamikę regionalną przedsiębiorstw przemysłowych na przełomie lat 2012–2014 w odniesieniu do lat 2010–2012, zauważamy spadek liczby przedsiębiorstw innowacyjnych aż w 8 województwach: największy w województwie świętokrzyskim (-22%). Dokładnie połowa województw zanotowała wzrosty badanej cechy – największy w województwie pomorskim (o 50%). W województwie zachodniopomorskim w latach 2012–2014 odnotowano spadek poziomu innowacyjności o 4,4% w stosunku do lat 2010–2012.

W sektorze usług najbardziej innowacyjne było województwo lubelskie (wskaźnik wyniósł 17,5%), natomiast najmniej innowacyjne – województwo warmińsko-mazurskie (4,4%).

Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze usług zwiększył się najbardziej w województwie opolskim (aż o 10 pp., tj. 175% w porównaniu do lat 2010–2012).

Rysunek 6. Przedsiębiorstwa przemysłowe i z sektora usług innowacyjne w latach 2012–2014 według województw



Źródło: opracowanie na podstawie: *Nauka i technika w 2014* (2015), GUS, Warszawa [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/nauka-i-technika-w-2014-r-1,11.html>, dostęp: 30 września 2016.

W województwie zachodniopomorskim odsetek przedsiębiorstw, które w badanym okresie wprowadziły innowacje, wyniósł: 17,4% dla przedsiębiorstw przemysłowych

(9 miejsce w kraju i spadek o 2 pozycje w porównaniu do poprzedniego okresu – lat 2010–2012) oraz 10,7% dla przedsiębiorstw sektora usług (8 miejsce w kraju – spadek o 3 pozycje w porównaniu do poprzedniego okresu badawczego).

W latach 2012–2014 innowacje organizacyjne w województwie zachodniopomorskim wprowadziło 9,2% przedsiębiorstw przemysłowych (obecnie 5 miejsce w kraju) oraz 9,7% przedsiębiorstw sektora usług (5 miejsce w kraju). Dla porównania w latach 2010–2012 odsetek ten wyniósł 11,5% dla przedsiębiorstw przemysłowych oraz 12,9% dla przedsiębiorstw sektora usług.

Znacznie słabszą pozycję na tle województw odnotowało województwo zachodniopomorskie w zakresie wprowadzania innowacji marketingowych: odsetek dla przedsiębiorstw przemysłowych wyniósł 6,8% (11 miejsce) oraz 8,1% dla przedsiębiorstw sektora usług (8 lokata). Dla porównania w latach 2010–2012 odsetek ten wyniósł 9,1% dla przedsiębiorstw przemysłowych oraz 3,9% dla przedsiębiorstw sektora usług.

Analizując ekonomiczne aspekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego, zauważyć można, że:

- udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem w przedsiębiorstwach przemysłowych wyniósł 6,4% (10 lokata), w przedsiębiorstwach sektora usług 1% (6 lokata);
- odsetek przedsiębiorstw, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną wyniósł 13,5% dla przedsiębiorstw przemysłowych (przy średniej dla Polski 13,3%) oraz 8,4% dla przedsiębiorstw usługowych (przy średniej dla Polski 10%);
- średnie nakłady na działalność innowacyjną przypadające na jedno przedsiębiorstwo przemysłowe wyniosły 5 758 tys. zł (6 lokata) oraz na przedsiębiorstwo usługowe 637,5 tys. zł (13 lokata)¹;
- wsparcie publiczne na działalność innowacyjną otrzymało 27% przedsiębiorstw przemysłowych (8 lokata) oraz 15,4% przedsiębiorstw sektora usług (13 lokata);
- współpracę w zakresie działalności innowacyjnej² podjęło 25,7% przedsiębiorstw przemysłowych (13 lokata) oraz 24% przedsiębiorstw sektora usług (8 lokata);
- w ramach inicjatywy klastrowej współpracę podjęło 14,8% przedsiębiorstw przemysłowych (5 lokata) oraz 4% przedsiębiorstw sektora usług (16 lokata).

1 Warto podkreślić, że nakłady te uległy obniżeniu w porównaniu do lat 2010–2012.

2 Według GUS współpraca w zakresie działalności innowacyjnej oznacza aktywny udział we wspólnych projektach z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi. Współpraca taka może mieć charakter perspektywiczny i długofalowy i nie musi pociągać za sobą bezpośrednich, wymiernych korzyści ekonomicznych dla uczestniczących w niej partnerów.

Podsumowanie

Polska jest krajem mało innowacyjnym. Jakąkolwiek działalność innowacyjną prowadzi jedynie 1/4 polskich przedsiębiorstw, przy średniej dla krajów UE równej blisko 50%. W województwie zachodniopomorskim sytuacja jest jeszcze gorsza – odsetek aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych wynosi 18,6%, natomiast usługowych 12,3%. Spowodowane jest to m.in. niedoinwestowaniem sektora B+R. Niekorzystnym trendem jest pogorszenie większości wskaźników innowacyjności dla województwa zachodniopomorskiego w latach 2012–2014 w porównaniu z okresem badawczym 2010–2012.

Bibliografia

Deschamps J. P. (2011), *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymać innowacyjność w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012 (2013), GUS, Warszawa.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014 (2015), GUS, Warszawa.

Innovation Union Scoreboard 2016, Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT) [online], http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en.

Janasz W., Kozioł-Nadolna K. (2011), *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.

Kotler P. (1994), *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa.

Marciniak S. (2002), *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Matusiak K.B. (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa.

Nauka i technika w 2012 (2013), GUS, Warszawa.

Nauka i technika w 2014 (2015), GUS, Warszawa.

Oslo Manual, OECD.

Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź.

Schumpeter A.J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Trias De Bes F., Kotler P. (2013), *Innowacyjność. Przepis na sukces. Model od „A do F”*, Dom Wydawniczy REBIS, Warszawa.

Halina Sobocka-Szczapa | j.h.szczapa@interia.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się

Knowledge Management in Learning Organization

Abstract: The competitive position in the market organizations are largely dependent on the quality of human capital. For operators this means you need to look for new solutions that allow rational management of human resources. Increasingly, we also deal with the company learners that allows you to learn all of their employees. The aim of the study is to identify the specific way of knowledge management in a learning organization. Adopted research hypothesis, which states: knowledge management in a learning organization enables the use of knowledge at the level of the entire organization, because all participants in the process perceive the condition of the success of the company, will be revised based on the analysis of literature.

Keywords: knowledge management, learning organization, competitive position, human capital

Wprowadzenie

Jakość organizacji i jej pozycja konkurencyjna na rynku są w dużym stopniu uzależnione od jakości kapitału ludzkiego, wykorzystywanego w procesach gospodarowania. Jakość tego kapitału warunkuje również procesy rozwoju przedsiębiorstw, związane przede wszystkim z procesami globalizacji oraz szybkim postępem technicznym i technologicznym, oznaczającym dla podmiotów gospodarczych konieczność poszukiwania nowych rozwiązań, przyczyniających się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy oraz umożliwiających racjonalne gospodarowanie kadrami. Tego rodzaju przesłanki decydują o tym, że zainteresowanie zarządzaniem wiedzą w organizacjach ma charakter wzrastający. Coraz częściej również mamy do czynienia z przedsiębiorstwem uczącym się, które

umożliwia naukę wszystkim swoim pracownikom. Efekty tej nauki mogą jednak zostać zmarnowane, jeśli nie będą wykorzystane na poziomie całej organizacji. Tym bardziej jest to ważne, że większość starań, dotyczących budowy przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest zdominowana przez wątki ekonomiczne. Dlatego też, aby przedsiębiorstwo mogło rzeczywiście korzystać z posiadanej wiedzy i dzięki niej rozwijać się i zdobywać przewagę konkurencyjną, wiedza jednostek powinna stać się wiedzą przedsiębiorstwa. Do takiego zaś stanu rzeczy może jedynie doprowadzić sprawnie funkcjonujący proces zarządzania wiedzą. Powinien on przy tym zwracać uwagę na aspekt humanistyczny tego zarządzania, a mianowicie rolę uczestników procesów nabywania wiedzy, ich oczekiwania i skłonność do uczestnictwa w tym procesie.

W związku z powyższym celem opracowania jest wskazanie na specyficzny sposób zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się. Zarządzanie wiedzą w takiej organizacji umożliwia bowiem wykorzystanie wiedzy na poziomie całej organizacji, ponieważ wszyscy jej członkowie upatrują w tym procesie warunku osiągnięcia sukcesu przez firmę. Wykazanie tego rodzaju zależności stanowi hipotezę badawczą artykułu.

Organizacja ucząca się – pojęcia wprowadzające

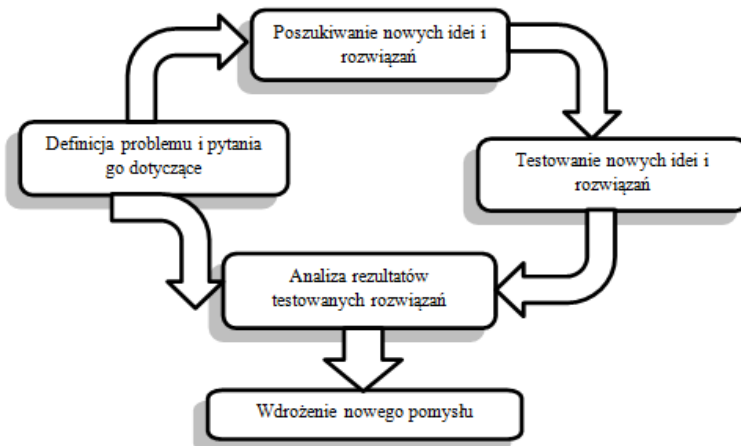
Organizacja ucząca postrzegana jest, jako narzędzie nowoczesnego zarządzania, ponieważ sukces przedsiębiorstwa w chwili obecnej zależy przede wszystkim od zdolności dostrzegania i wyszukiwania nowych sposobów działania, przy jednoczesnym zaangażowaniu organizacji, jako całości. W literaturze można napotkać na trzy poglądy dotyczące organizacji uczących się:

- organizacja, jako twór intencjonalny nie może się uczyć – uczą się jedynie jej członkowie – pracownicy; wiedza organizacji stanowi sumę wiedzy jej uczestników; w momencie odejścia pracownika organizacja proporcjonalnie traci wiedzę;
- organizacja, jako zespół ludzi może się uczyć oraz kumulować nabytą wiedzę, a wiedza przedsiębiorstwa to coś więcej niż wiedza jej uczestników; odejście pracownika tylko w niewielkim stopniu zmniejsza wiedzę posiadaną przez organizację
- organizacja ucząca się – to koncepcja sprzeczna, pozbawiona znaczenia.

Wydaje się, że spośród wyżej zaprezentowanych stanowisk, zwłaszcza pierwsze zasługuje na uwagę, ponieważ organizację tworzą ludzie i ich umiejętności. Tym niemniej za istotne można również uznać podejście drugie, zwłaszcza ze względu na to, że organizacja może kumulować wiedzę, wpływając na powstawanie jej zasobu o charakterze strategicznym.

Pojęcie organizacji uczącej definiuje się, jako organizację, w której uczenie się to proces ciągły, będący warunkiem życia organizacji. J. Brilman organizację uczącą charakteryzuje, jako stale znajdującą się w stanie czuwania, dokonującą samooceny i porównującą się do najlepszych w swojej klasie [Brilman 2002, s. 413], zaś A. Zaliwski organizację uczącą się określa, jako zdobywającą i implementującą wiedzę w strukturach, procesach, produktach oraz praktykach organizacyjnych [Zaliwski 2000, s. 28]. Ponadto przedsiębiorstwo uczące się to takie, które wymaga od wszystkich swoich pracowników uczenia się, po to, aby przekształcić zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym działa [Bieniok, Głód 2003, s. 20]. Chodzi tutaj bowiem o permanentne zdobywanie wiedzy i umiejętności z zakresu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania oraz przygotowywania ludzi do pełnienia roli rządu organizacji, o rozwijanie indywidualnych zdolności kierowniczych [Bańka 2002, s. 83]. Równocześnie, zdobywanie nowych lub podwyższanie już posiadanych kwalifikacji w takich przedsiębiorstwach będzie decydowało o awansie zawodowym i społecznym licznej grupy pracowników, bądź wszystkich, prestiżu nowego zawodu, oraz postępu w różnych dziedzinach gospodarki. Przedsiębiorstwa, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach i te, których tempo uczenia się jest większe od tempa, w jakim zmienia się ich otoczenie, będą przedsiębiorstwami, które będą potrafiły skutecznie konkurować w przyszłości. Proces uczenia się organizacji prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Proces uczenia się organizacji



Źródło: Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1998, s. 215.

Do charakterystycznych cech organizacji uczącej się można zaliczyć [Kłak 2010, s. 168]: otwartość na krytykę, posiadanie płaskiej struktury organizacyjnej, stanowienie systemu zbiorowego uczenia się, przetwarzanie danych i informacji, generujące użyteczną wiedzę, podejmowanie ryzyka, wysoki poziom innowacyjności, permanentne rozwijanie istniejących i zdobywanie nowych kompetencji, posiadanie struktury i systemów wspomagających uczenie się, daleko posunięte delegowanie uprawnień, systematyczne eksperymentowanie z nowymi metodami (zmiany są zjawiskiem stałym), tworzenie, wykorzystywanie i rozpowszechnianie wiedzy, autorytet pracowników bazujący na wiedzy eksperckiej, prowadzenie ciągłego rozwoju personelu, uczestnictwo wszystkich pracowników w procesach uczenia się, otwartość zewnętrzna i wewnętrzna, swobodny przepływ idei i nowych koncepcji, prowadzenie przez kierownictwo treningu i rozwoju personelu oraz tworzenie warunków do pełnego wykorzystania kompetencji pracowników, jak również uczestnictwo wszystkich pracowników w tworzeniu wizji przyszłości organizacji oraz świadome tworzenie strategii, jako procesu uczenia się.

Strategia organizacji uczącej się bazuje na zdolności do własnego rozwoju, opracowania użytecznych i nowych rozwiązań oraz do tworzenia nowej rzeczywistości, likwidując pojawiające się luki wiedzy, a sprzyjają temu celowe działania motywujące, inspirujące, które identyfikują szanse rozwoju i systematyczne szkolenie [Baruk 2006, ss. 29–30]. Wszelkie decyzje, które podejmowane są w organizacji uczącej, opierają się na posiadanej wiedzy, a każde nowe doświadczenie jest podstawą do jej poszerzenia. Organizacja ta opiera się na potencjale intelektualnym i intuicyjnym wszystkich jej pracowników, dążących do ciągłego jej rozwoju dla realizacji własnych celów. Rozwój każdej organizacji zależy od tego, jak dalece możliwy jest stały proces uczenia się jej członków, a więc i poszerzania ich wiedzy oraz przekształcania wiedzy ukrytej w jawną i stosowania jej w praktyce [Mikołajczyk 2003, s. 206].

Organizacyjne uczenie się to proces z udziałem informacji i wiedzy, który prowadzi do zmiany w zasobach wiedzy organizacji oraz powoduje zmiany zachowań ludzi i tworzy nowe zdolności adaptacyjne organizacji, doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu [Mikuła 2007, s. 45]. Proces przyswajania wiedzy przez człowieka nie jest identyczny z cyklem uczenia się przedsiębiorstwa. Uczenie polega na adaptacyjnym zachowaniu się firmy, które następnie polega na ścisłym uzależnieniu celów, strategii oraz procesów decyzyjnych od zmieniających się właściwości otoczenia. Organizacja ucząca się to organizacja umożliwiająca i ułatwiająca naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształcająca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje [Pedler, Anspinwall 1999, s. 7]. Cykl organizacyjnego uczenia się przebiega na trzech poziomach: pracownika, zespołu i organizacji. Druga kwestia to fakt traktowania uczenia się organizacji, jako procesu

zmian zachowań organizacyjnych, na który składają się trzy subprocesy: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Powiązanie tych dwóch elementów stanowi istotę uczenia się organizacji (tabela 1).

Tabela 1. Uczenie się organizacji

		Subprocesy		
Poziomy	Pracownika	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
		– realizacja indywidualnych planów ciągłego rozwoju kompetencji przez samokształcenie – uczestnictwo w kursach i treningach – nieformalne kontakty z innymi ludźmi (np. klientami)	– zdobywanie doświadczeń poprzez działanie praktyczne – rotacja personelu – uczenie się na błędach – kontakty bezpośrednie z pracownikami innych organizacji i obserwacja ich działań	– analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń, dotyczących pracy na stanowisku – indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń, dotyczących działania organizacji, ich analiza i ocena – przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych – praca nad własnymi projektami
		– trening zespołu pracowniczego, ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego (w tym komunikowania) i spójności grupy – szkolenia prowadzone przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych – zespołowe uczenie się, między innymi przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy	– zdobywanie doświadczeń poprzez działania zespołowe – ćwiczenie dialogu – uczenie się z doświadczeń innych: benchmarking wewnętrzny, kontakty z klientami, dostawcami, pracownikami innych organizacji, omawianie błędów i nieprawidłowości – uczenie się na błędach – zespołowe porównywanie i omawianie działań skutecznych i nieskutecznych, wyprowadzanie wniosków – wprowadzanie zmian	– przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych – kwestionowanie założeń, dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi zespołami – modyfikacja wewnętrznych założeń członków zespołu poprzez poddawanie ich zespołowej ocenie – wyjaśnianie, tworzenie i pogłębianie wizji przyszłości – tworzenie nadmiaru pomysłów – poprzez stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów – zespołowa praca nad nowymi rozwiązaniami
	Zespołu	– systematyczne gromadzenie informacji z literatury fachowej – zarządzanie procesem ciągłego szkolenia	– benchmarking funkcjonalny i zewnętrzny – rozwiązywanie potrzeb klientów – analizowanie trendów rozwojowych zjawisk	– ciągłe gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym banku danych, selekcja i dystrybucja danych wewnątrz organizacji – kwestionowanie założeń, dotyczących funkcjonowania całej organizacji (zwłaszcza misji i strategii) – korzystanie z konsultantów zewnętrznych

Źródło: Miłkuła B., *Organizacyjne uczenie się* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 89.

Uczenie się organizacji, mające charakter tradycyjny, polega przede wszystkim na połączeniu elementów tradycyjnego doskonalenia kompetencji pracownika (szkolenia, samokształcenie, nieformalne kontakty z innymi ludźmi) z równoczesnym kształtowaniem na poziomie zespołowym umiejętności działania zespołowego (wzajemne przekazywanie sobie wiedzy), wspieranego przez szkolenia, prowadzone przez specjalistów zewnętrznych i przełożonych. Na poziomie organizacji jest to również gromadzenie informacji oraz zarządzanie procesami kształcenia.

Subprocesy uczenia się organizacji o charakterze empirycznym, bazują głównie na wykorzystaniu doświadczeń praktycznych. Pracownicy uczą się poprzez kontakty z pracownikami innych organizacji, uczą się na własnych błędach, jak również wykonują zadania na różnych stanowiskach pracy w celu poznania wszystkich rodzajów zadań, realizowanych w firmie (rotacja). Istotne znaczenie na poziomie zespołowym i poziomie organizacji ma również benchmarking, czyli porównywanie procesów i praktyk, stosowanych przez własne przedsiębiorstwo, ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w danej dziedzinie.

W subprocesach uczenia się organizacji, nazywanych cybernetycznymi, uwzględnia się przede wszystkim krytyczne podejście do realizowanych przez pracowników zadań, co stanowi przesłankę do formułowania rozwiązań, wpływających na poprawę funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Tego rodzaju podejście pojawia się na wszystkich poziomach cyklu uczenia się organizacji.

Generalnie, niezależnie od dokonywanego wyboru sposobu uczenia się organizacji, powinny one charakteryzować się:

- myśleniem systemowym, polegającym na dostrzeganiu wzajemnych relacji, procesów;
- wspólną wizją, która tworzy poczucie wspólnoty w organizacji, jak również sprawia, że pracownicy identyfikują się z firmą;
- funkcjonowaniem w oparciu o modele myślowe, które pomagają efektywniej pracować i podejmować decyzje;
- mistrzostwem osobistym, polegającym na ciągłym wyjaśnianiu i pogłębianiu osobistej wizji przyszłości, koncentrowaniu energii, kształtowaniu cierpliwości oraz obiektywnym obserwowaniu rzeczywistości [Senge 2006];
- zespołowym uczeniem się, czyli procesem ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości osiągania wyników, do których zmierzają jego członkowie; punktem wyjścia jest ćwiczenie dialogu i odrzucanie z góry narzuconych założeń [Mikuła 2007, s. 48];
- prawidłowym określeniem struktury organizacyjnej, która ma za zadanie integrować ją z procesami uczenia się¹ oraz charakteryzować się wysoką elastycznością, która usprawnia system przepływu informacji.

¹ W organizacji uczącej wyróżniamy dwa szczeble zarządzania, to znaczy szczebel centralnego kierownictwa oraz szczebel lokalny [Handy 1998, s. 36].

Należałoby również podkreślić, że w organizacjach uczących się możliwe jest również pojawienie się barier, które można podzielić na: psychospołeczne, kulturowe, techniczne i organizacyjne [Czapla, Malarski 2005, s. 219]. Dotyczą one możliwości wystąpienia w nich braku zaufania, otwartości, identyfikacji z wizją, misją i celami przedsiębiorstwa, działań wspierających dzielenie się wiedzą (brak procedur i mechanizmów), poczucia wspólnoty, infrastruktury techniczno-informatycznej (problemy z komunikacją), niechęci do współpracy, jak również sztywnej i hierarchicznej struktury organizacyjnej, wpływającej na zbiurokratyzowanie form współpracy. Wystąpieniu takich barier powinno przeciwdziałać wdrożenie skutecznego zarządzania wiedzą, ponieważ wiedza jest podstawą istnienia i funkcjonowania każdej organizacji. Żaden rozwój nie jest możliwy bez wiedzy i jej ciągłego doskonalenia. Należałoby równocześnie podkreślić, że bez wiedzy i odpowiedniego zarządzania nią nie powstałaby organizacja ucząca się.

Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się

Zarządzanie wiedzą – to szczególny przypadek zarządzania w ogóle, którego najważniejszym elementem jest praca z ludźmi [Griffin 1998, s. 38]². Koncentruje się ono na określonych cechach ludzi, jakimi są ich wiedza i doświadczenie. W organizacji uczącej się zarządzanie wiedzą powinno być traktowane głównie poprzez pryzmat przetwarzania danych i informacji na stosowaną, czyli posiadającą znaczenie dla organizacji, mogącą mieć produktywnie wykorzystanie, wiedzę [Griffin 1998, s. 39], jak również akcentować wszelkie działania, prowadzące do wzrostu kreatywności pracowników oraz ich innowacyjności, wykorzystywanej do realizacji celów rynkowych [Gladstone 2004, s. 88]. Wydaje się, że właśnie te definicje, pojawiające się w literaturze przedmiotu pozwalają na pełne zaangażowanie wszystkich pracowników oraz zwracają uwagę na konieczność absorbowania wiedzy w całości w celu osiągnięcia sukcesu.

Wśród koncepcji zarządzania wiedzą, najczęściej stosowaną w organizacji uczącej się może być koncepcja A. Jashapary, która opiera się na pięciu procesach pełnego cyklu zarządzania wiedzą³. Można w nich wyróżnić: wykorzystywanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy oraz wartościowanie wiedzy [Jashapara 2006, s. 15]. Można również uznać, że zarządzanie wiedzą może być realizowane

2 Najbardziej ogólną definicję sformułowano w ramach Cranfield School of Management. Zarządzanie wiedzą, zgodnie z tą definicją, to „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji” [Staniewski 2002].

3 Szerzej problemy zarządzania wiedzą w organizacjach opisane są w publikacjach H. Sobockiej-Szczapa [Sobocka-Szczapa 2014; Sobocka-Szczapa 2015; Sobocka-Szczapa 2015a; Sobocka-Szczapa 2015b; Sobocka-Szczapa 2016].

w tego typu organizacjach na podstawie najbardziej rozbudowanych koncepcji, które obejmują dodatkowo takie procesy, jak lokalizowanie wiedzy, archiwizowanie wiedzy, ochronę wiedzy oraz jej sprzedaż⁴. Niezbędne jest także uwzględnienie w takich działaniach podejścia strategicznego [Gladstone 2004, s. 89]. Ważnym w tym kontekście elementem wydaje się być ustalenie, które zdolności i zasoby oparte na wiedzy są wartościowe, wyjątkowe i nie dają się naśladować, jak również gdzie się znajdują, w jaki sposób zdolności te mogą i powinny wspierać rynkową pozycję firmy, jej konkurencyjność oraz w jaki sposób je pozyskiwać i wykorzystywać do realizacji strategii rozwojowej firmy [Gladstone 2004, s. 96].

W procesach zarządzania wiedzą w organizacjach uczących się ważna jest też umiejętność poszukiwania sposobów koncentracji uwagi kadry na istocie wiedzy, jej roli w realizacji celów organizacji. Ważne w związku z tym jest rozwijanie funkcji motywacyjnej zarządzania wiedzą, czyli skutecznego rozwijania funkcji motywacyjnej, skłaniającej ludzi do dzielenia się wiedzą, do jej wykorzystania, do kształtowania kultury wiedzy. W tym przypadku pełne uzasadnienie ma bowiem opinia, że zarządzanie wiedzą jest zarządzaniem ludźmi posiadającymi wiedzę, a zarządzanie ludźmi to zarządzanie wiedzą, jaką oni posiadają [Baruk 2006, s. 33].

Generalnie, zarządzanie wiedzą w organizacjach uczących się powinno wpływać na tworzenie się grupy pracowników wiedzy, którymi stają się wszyscy członkowie organizacji⁵. Praca z wiedzą nie jest więc przywilejem pewnych kategorii pracowników, a ograniczanie się do wąskiego grona pracowników może stanowić barierę rozwoju organizacji. Zarządzanie wiedzą musi być w związku z tym nastawione na wydobywanie umiejętności tworzenia wiedzy przez i z wszystkich pracowników. Menedżerowie i pracodawcy potrzebują bowiem twórców, dystrybutorów, lokalizatorów, eksploratorów, administratorów i innych fachowców, którzy w sposób profesjonalny operują kapitałem intelektualnym, tworzonym i pozyskiwanym na rzecz danej organizacji [Morawski 2005, s. 205], przyczyniając się w ten sposób do podwyższenia efektywności funkcjonowania całego systemu. Pracownicy są w związku z tym raczej nośnikami kapitału, a nie pracy [Drucker 2002, s. 76], natomiast produktywność tego kapitału i zwrot z inwestycji dołączają do grupy najważniejszych problemów stojących przed zarządzaniem zasobami ludzkimi. Równocześnie występuje w związku z tym konieczność zmiany dotychczasowej filozofii zarządzania ludźmi oraz modyfikacji używanych metod, co jest konsekwen-

4 Szerzej na ten temat pisali M. Morawski, W. Kotarba oraz W. Bukowitz i R. Williams [Morawski 2005, s. 80; Kotarba 2006, s. 88; Bukowitz, Williams 2000].

5 Takie podejście reprezentują między innymi G. Krough, K. Ichijo i G. Nonaka, którzy twierdzą, że bycie pracownikiem wiedzy wynika z człowieczeństwa, a więc jest cechą charakterystyczną każdego pracownika [Krough, Ichijo, Nonaka 2000, s. 12].

cją traktowania pracowników – zwłaszcza wiedzy – jako składnika aktywów, które muszą być powiększane, a nie źródła kosztów [Drucker 2009, s. 152].

Podobnie należałoby odnieść się do kwestii pozyskiwania talentów. Jednak w tym przypadku niezbędne jest zaznaczenie, że zdecydowanie nadużyciem byłoby przyjęcie założenia, że wszyscy pracownicy w organizacjach uczących się – to talenty. Oznaczałoby to bowiem, że konieczne byłoby skoncentrowanie programów zarządzania talentami na całej ich zbiorowości. Obiektywne uwarunkowania wskazują jednak na to, że zarządzaniem talentami zazwyczaj obejmuje się 5%–10% wszystkich zatrudnionych w organizacji [Borkowska 2005, s. 12]. Taka jest przeciętnie skala zjawiska, gdzie jako talent traktuje się wybitne uzdolnienia, które odpowiednio wykorzystane dają człowiekowi ponadprzeciętne możliwości (zdolności twórcze, zdolności percepcyjne, zdolności do przetwarzania i przechowywania informacji, zdolności konceptualne, zdolności manualne, zdolności emocjonalne – w tym automotyvacja i przywództwo, odporność na stres itp.).

Podsumowanie

Radykalne przyspieszenie zmian technologiczno-cywilizacyjnych, które w powiązaniu ze wzmocnionymi procesami globalizacji, stworzyło zupełnie nowe jakościowo warunki funkcjonowania rynków, państwa i podmiotów gospodarujących, jednostek i całych społeczeństw, spowodowało konieczność wykorzystywania w organizacjach nowych technologii. Wykorzystanie to jest możliwe przede wszystkim dzięki szybkiemu pomnażaniu wiedzy oraz stosowaniu nowoczesnych metod, wpływających na kształtowanie umiejętności docierania do niej oraz jej spożytkowania dla osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Stanowi to równocześnie główną przesłankę rozwoju gospodarek opartych na wiedzy, w których tworzone są warunki, sprzyjające powstawaniu i rozwojowi przedsiębiorstw, działających w oparciu o wiedzę, informację i kapitał intelektualny. Zasoby te powinny stanowić zasoby strategiczne przedsiębiorstw. Źródeł rozwoju należy zatem szukać we wszystkich działaniach podejmowanych przez organizację, jak również w jej otoczeniu.

Tego rodzaju założenia sprawiają, że pożądanym kierunkiem przekształceń funkcjonowania organizacji jest zmiana w kierunku tworzenia organizacji uczących się oraz organizacji inteligentnych. Takie bowiem organizacje wykorzystują zarządzanie wiedzą, jako proces umożliwiający sprostanie wyzwaniom stawianym przez współczesne gospodarki, a przede wszystkim konkurencję na rynku towarów i usług. W organizacjach uczących się prawidłowe realizowanie procesu zarządzania wiedzą, co wykazały rozważania, musi być realizowane nie tylko na poziomie całej organizacji i otoczenia, ale przede wszystkim na wszystkich jej poziomach. Takie postępowanie gwarantuje

uczestnictwo i zaangażowanie pracowników w osiągnięciu przez firmę sukcesu. Wymaga to wielu kompleksowych działań, wśród których do najważniejszych należałoby zaliczyć [Gołuchowski 2005]:

- kształtowanie charakteru procesów wymieniania się wiedzą,
- przyjęcie założenia o strategicznym charakterze wiedzy, jako zasobu organizacji,
- przekształcenie kultury tradycyjnej w kierunku uznania wiedzy i sposobów jej wykorzystania, jako podstawy,
- ujawnianie i gromadzenie wiedzy, przeciwdziałające utracie wiedzy wraz z odejściem pracownika (retencja kompetencji),
- zwiększenie skuteczności i efektywności obsługi klienta oraz poprawę jego satysfakcji ze współpracy (mistrzostwo operacyjne),
- zorientowanie struktur organizacyjnych na tworzenie nowej wiedzy i jej efektywne zagospodarowanie,
- efektywne kształcenie pracowników, które stanowić ma równocześnie czynnik motywujący i przeciwdziałający odchodzeniu pracowników,
- wspieranie innowacyjności, czyli przyspieszenie cyklu od powstania pomysłu do jego komercjalizacji.

Działania takie, mające – po części – związek z celami zarządzania wiedzą, powinny mieć charakter obligatoryjny dla tych organizacji, które są organizacjami uczącymi się, ponieważ bazują one na maksymalnym wykorzystaniu koncepcji kapitału intelektualnego, jako podstawowego czynnika rozwoju i czynnika warunkującego budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji. Ważne jest przy tym zwrócenie uwagi na konieczność uwzględnienia tego, że dochodzenie do pożądanego poziomu wykorzystania wiedzy – to proces długi i zróżnicowany w poszczególnych obszarach organizacji i zarządzania wiedzą. Ma jednak równocześnie niezastąpioną wartość w ustaleniu strategii wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Kluczowe znaczenie ma w tym przypadku wykorzystanie infrastruktury informatycznej, w połączeniu z kompetencjami oraz umiejętnościami potencjału intelektualnego pracowników wiedzy.

Bibliografia

Bańka W. (2002), *Wiedza w małej i średniej firmie*, Novum, Płock.

Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.

Bieniok H., Głód G. (2003), *Organizacja ucząca się w świetle badań małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego* [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.

Borkowska S. (2005), *Kilka refleksji tytułem wstępu* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.

Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Bukowitz W.R., Williams R.L. (2000), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, London.

Czapla T., Malarski M. (2005), *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji* [w:] W. Błaszczak (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.

Drucker P.F. (2002), *They're Not Employees, They're People*, Harvard Business Review.

Drucker P.F. (2009), *Zarządzanie XXI w. – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.

Gladstone B. (2004), *Zarządzanie wiedzą. Knowledge management*, Wyd. Petit, Warszawa.

Gołuchowski J. (2005), *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Griffin R.W. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Handy C. (1998), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa.

Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa.

Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego, Kielce.

Kotarba W. (2006), *Istota i zakres ochrony wiedzy* [w:] W. Kotarba (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa.

Krough G., Ichijo K., Nonaka I. (2000), *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press.

Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice.

Mikuła B. (2005), *Organizacyjne uczenie się* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Mikuła B. (2007), *Organizacja ucząca się* [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.

Morawski M. (2005), *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Pedler M.J., Aspinwall K. (1999), *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa.

Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wyd. ABC, Warszawa.

Sobocka-Szczapa H. (2014), *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, Studia i Monografie, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Sobocka-Szczapa H. (2015), *Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą* [w:] B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Sobocka-Szczapa H. (2015), *Pracownicy wiedzy – najważniejszy kapitał współczesnej organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12 (791), Warszawa.

Sobocka-Szczapa H. (2015), *Zarządzanie wiedzą a motywowanie* [w:] B. Kozuch, J. Trippner-Hrabi (red.), *Aspekty koncepcji zarządzania humanistycznego w zarządzaniu publicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 12, Warszawa – Łódź.

Sobocka-Szczapa H. (2016), *Knowledge Management System and Management Styles* [w:] H. Sobocka-Szczapa (red.), *Management – Human Resources Management – Knowledge Management. Research and Analysis*, „Entrepreneurship and Management”, vol. XVII, is. 1, part 2, Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Staniewski M. (2002), *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.

Zaliwski A. (2000), *Korporacyjne bazy danych*, PWE, Warszawa.

Joanna Stawska | joanna.stawska@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Wyniki działalności przedsiębiorstw na tle wzrostu gospodarczego w Polsce

The Results of the Activity of Enterprises on the Background of the Economic Growth in Poland

Abstract: The aim of the article is to analyze the relationships between the selected results of activity of enterprises and economic growth in Poland in the years 2000–2014. To achieve this objective the following research methods were used: a review of the scientific literature, statistical research methods and methods of graphical presentation of economic phenomena. Among the variables included in the analysis were used among other things: the revenues from total activity of enterprises, gross and net profit of enterprises, ratio of liquidity and return on assets ratio, investments and liabilities of enterprises. The research results point to the relevant dependence between economic growth and net financial results of the total enterprises and the revenues of enterprises as well as between the investment and the net financial result of companies. It should be emphasized that the biggest changes of the variables analyzed in the article were mainly caused by the economic slowdown 2001–2002 and financial crisis which started in 2008–2009.

Keywords: economic growth, enterprises, financial results of enterprises

Wprowadzenie

W literaturze ekonomii znajdujemy wiele opracowań dowodzących istnienia zależności pomiędzy podmiotami generującymi zyski a wzrostem gospodarczym. W okresach wzrostów gospodarczych znaczna liczba przedsiębiorstw notuje całkiem wysokie zyski. Z kolei w czasie kryzysów zyski przedsiębiorstw spadają, a część ponosi straty, a nawet bankrutuje. Jak wskazuje G. Bilych, zyski to istotna część działalności podmiotów gospo-

darczych, ponieważ to główne źródło inwestycji, a inwestycje to składowa PKB zatem wielkość wzrostu gospodarczego zależy od zysków. Ponadto gwarancją spłaty kredytów, które również stanowią źródło inwestycji, są właśnie zyski podmiotów gospodarczych. Natomiast kwota otrzymanych kredytów także jest zależna od wielkości generowanych przez firmy zysków [Bilych 2012, s. 68]. Celem niniejszego artykułu jest analiza zależności pomiędzy wybranymi wynikami działalności przedsiębiorstw a wzrostem gospodarczym w Polsce w latach 2000–2014. Do osiągnięcia postawionego celu wykorzystano następujące metody badawcze: przegląd literatury naukowej, statystyczne metody badawcze oraz metody graficznej prezentacji zjawisk gospodarczych.

Wzrost gospodarczy a wyniki działalności przedsiębiorstw

Działalność przedsiębiorstw ma istotne znaczenie dla rozwoju gospodarczego, ponieważ przyczynia się do zrównoważonego funkcjonowania gospodarki oraz do przyspieszonego wzrostu gospodarczego. Sektor przedsiębiorstw stanowi największe źródło nowych miejsc pracy, co ma szczególne znaczenie w wielu krajach, które walczą ze zbyt wysoką stopą bezrobocia. Sektor przedsiębiorstw charakteryzuje szybka reakcja na potrzeby rynku, dynamiczne podejście do otoczenia, otwartość na postęp techniczny i organizacyjny oraz możliwość występowania we wszystkich działach gospodarki [Dach 2001]. Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw przyczynia się do wzrostu zatrudnienia, nieustannych innowacji i inwestycji, co z kolei prowadzi do większego ich udziału we wzroście produktywności gospodarki [Chądzynski 2008, s. 57].

Za syntetyczną miarę efektywności działania przedsiębiorstw uznaje się wynik finansowy i różne sposoby jego pomiaru [Dresler 2012, s. 136]. Ważnym elementem w procesie zarządzania finansami przedsiębiorstw jest również utrzymanie płynności w firmie [Bielawska 2009]. Należy jednak podkreślić, że nadpłynność w przedsiębiorstwie może przyczynić się do obniżenia efektywności kapitału. Stąd zarządzający finansami przedsiębiorstw stają przed zadaniem optymalizacji pomiędzy zapewnieniem płynności a utrzymaniem akceptowalnej rentowności funkcjonowania przedsiębiorstwa [Keller, Pastusiak 2014, s. 157].

Jak podkreśla I. Markowicz i D. Miłaszewska, w celu zapewnienia długofalowego wzrostu gospodarczego i koniecznych zmian strukturalnych w gospodarce wymagane jest zaangażowanie znacznych zasobów w procesy inwestycyjne [Markowicz, Miłaszewska 2006, s. 193]. M. Molo, badając powiązania pomiędzy rentownością przedsiębiorstw a poziomem inwestycji, podkreśla, że te wielkości ekonomiczne wpływają na siebie dwukierunkowo. Zmiany wielkości zysku oraz rentowność zainwestowanego kapitału uznawane są za determinanty inwestycji. Z kolei inwestycje, wzrost wyposa-

żenia kapitałowego przedsiębiorstw wymieniane są jako istotne czynniki wpływające między innymi na wzrost generowanych przychodów czy wielkość zysków. W literaturze przedmiotu podaje się, że wielkość inwestycji jest zależna od relacji pomiędzy oczekiwaną rentownością zainwestowanego kapitału a kosztem kapitału. Natomiast znaczenie inwestycji w gospodarce dotyczy przypadku, kiedy inwestycje jako źródło akumulacji kapitału stanowią czynnik długoterminowego wzrostu gospodarczego, oddziałując na podażową stronę gospodarki. W krótkim okresie inwestycje wpływają na wzrost gospodarczy, będąc jednym z głównych składników zagregowanego popytu, oddziałując na stronę popytową gospodarki [Molo 2013, ss. 282–283]. Należy również zaznaczyć, że nie zawsze tzw. boom inwestycyjny (nawis inwestycyjny) prowadzi do przyspieszenia wzrostu gospodarczego i lepszych wyników finansowych przedsiębiorstw, co potwierdzają badania między innymi Emmons i Schmid [2004] czy Desai i Goolsbee [2004].

W tym miejscu warto podkreślić również znaczenie bezpośrednich inwestycji (BIZ) zagranicznych dla rozwoju gospodarczego danego kraju. E. Czerwińska wskazuje, że jednym z najważniejszych skutków napływu BIZ do danego kraju jest ich pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy oraz eksport [Czerwińska 2001, s. 1]. Natomiast L. Krkoski zauważa, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne są pozytywnie skorelowane z inwestycjami krajowymi w krajach Europy Środkowej i Wschodniej [Krkoska 2001, s. 18].

Wiele statystyk wskazuje, że działalność przedsiębiorstw traktowana jest jako siła napędowa gospodarki. Sektor przedsiębiorstw generuje istotny udział w tworzeniu PKB kraju. Według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) sektor przedsiębiorstw przyczynia się do wytworzenia 73% PKB w Polsce (dane za 2012 rok) [Raport... 2015, s. 15]. To właśnie wśród przedsiębiorstw rośnie zatrudnienie i eksport. Natomiast inwestycje przedsiębiorstw przyczyniają się do innowacyjności, konkurencyjności na rynku, a przede wszystkim do wzrostu gospodarczego [Stawska 2014, s. 135]. U. Khan, S. Nallareddy, E. Rouen zauważają pośrednią zależność pomiędzy przychodami przedsiębiorstw, inwestycjami a wzrostem gospodarczym. Według nich poprzez bardziej restrykcyjny system podatku dochodowego ograniczone zostają dochody przedsiębiorstw, które prowadzą do niższych inwestycji przedsiębiorstw, a tym samym do niższego wzrostu gospodarczego [Khan, Nallareddy, Rouen 2015, s. 1].

Istotna w kontekście powiązań pomiędzy wynikami działalności przedsiębiorstw a wzrostem gospodarczym może być również korelacja zysków giełdowych firm i wzrostu gospodarczego. Wyniki działalności przedsiębiorstw oddziałują chociażby na zwroty z akcji spółek notowanych na giełdzie i tym samym na gospodarkę. Zgodnie z teorią Q-Tobina wyższe ceny akcji powodują, że rynkowa wartość spółek przewyższa ich wartość odtworzeniową, co sprzyja dodatkowym inwestycjom przedsiębiorstw i tym samym prowadzi do poprawy sytuacji gospodarczej [Brainard, Tobin 1968]. Podobne wnioski prezentują Gajdka i Pietraszewski, którzy wskazują na pozytywną korelację pomiędzy

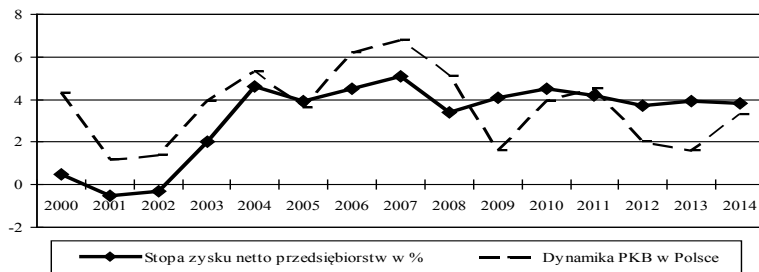
wzrostem PKB a zwrotem z akcji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej [Gajdka, Pietraszewski 2014]. Z kolei według Siegel w krajach rozwiniętych gospodarczo zyski giełdowe i wzrost gospodarczy są ujemnie skorelowane w długim terminie (badania obejmowały szereg czasowy kończący się na latach siedemdziesiątych), a Ritter podkreśla, że ta korelacja jest ujemna nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych, ale również w krajach rozwijających się w latach 1900–2011 [Sigel 2002; Ritter 2012]. Natomiast Estrada nie znalazł istotnej zależności pomiędzy wzrostem gospodarczym a zwrotem z akcji oraz pomiędzy kondycją przedsiębiorstwa a stopą zwrotu z akcji [Estrada 2012].

Warto również zauważyć, że nie tylko wyniki działalności przedsiębiorstw oddziałują na wzrost gospodarczy, ale również zmiany koniunktury gospodarczej wpływają na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw.

Wybrane mierniki działalności przedsiębiorstw a wzrost gospodarczy w Polsce w latach 2000–2014

Na wykresie 1 zaprezentowano dane dotyczące stopy zysku netto przedsiębiorstw (w %) oraz dynamiki PKB (w %). Zauważamy, że w analizowanym okresie zmienne te zmieniają się w podobnym kierunku. W latach 2001–2002 nastąpiło istotne obniżenie dynamiki zarówno PKB, jak i stopy zysku netto przedsiębiorstw (okres spowolnienia gospodarczego). Z kolei spadki PKB oraz stopy zysku przedsiębiorstw w latach 2008–2009 r. były pomimo kryzysu finansowego znacznie mniejsze niż te na początku badanego okresu. Należy podkreślić, że zysk netto przedsiębiorstw wpływa na dynamikę PKB, jak i PKB oddziałuje na zysk przedsiębiorstw, jednak na oba te wskaźniki wpływa jednocześnie wiele innych czynników.

Wykres 1. Stopa zysku netto przedsiębiorstw w % oraz dynamika PKB w % w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych z raportów: *Przedsiębiorczość w Polsce* (2007, 2014, 2015), Ministerstwo Gospodarki oraz GUS [online], http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm, dostęp: 28 września 2016.

W tabelach 1 oraz 3 przedstawiono dane statystyczne GUS, obejmujące podmioty gospodarcze, które prowadziły księgi rachunkowe o liczbie pracowników przekraczającej 9 osób. W tabeli 1 zamieszczono dwa mierniki efektywności przedsiębiorstw, a mianowicie: wskaźnik rentowności brutto i netto, policzone jako relacja odpowiednio wyniku finansowego brutto lub netto do przychodów ze sprzedaży. Obserwując dane dotyczące sytuacji ekonomiczno-finansowej polskich przedsiębiorstw w latach 2000–2014, zauważamy, że przychody z działalności przedsiębiorstw ogółem oraz wynik finansowy netto i brutto firm w latach spowolnienia gospodarczego (2001–2002) uległ znacznemu obniżeniu. Wynik finansowy netto w 2001 (-2 529,2 mln zł) i 2002 (-4 130,1 mln zł) osiągnął nawet wartości ujemne. W tym czasie również dynamika PKB uległa znacznemu osłabieniu, osiągając w latach 2001 (1,2% PKB) i 2002 (1,4% PKB) najniższe wartości w omawianym okresie. Również wskaźniki rentowności obrotu netto i brutto ogółu przedsiębiorstw w latach 2001–2002 zdecydowanie spadły w porównaniu do lat późniejszych (tab. 1).

Analizując przede wszystkim wskaźniki rentowności netto oraz brutto, które są relacją zysków do rozmiarów działalności przedsiębiorstw, mierzoną wartością przychodów ze sprzedaży, zauważamy, że w analizowanym okresie 2000–2014 najniższe wskaźniki rentowności brutto i netto firmy zanotowały w okresie 2000–2003, na który przypada spowolnienie gospodarcze oraz niewielki spadek w 2008 roku. Już od 2004 roku zauważamy poprawę wyników finansowych przedsiębiorstw, a w latach 2006–2007 polska gospodarka rozwijała się w tempie najwyższym od 9–10 lat (tab. 1). Dobra koniunktura bezpośrednio przełożyła się na przychody i wyniki finansowe firm [Przedsiębiorczość... 2007, s. 33]. Jak podaje Dresler [2012, s. 140], występuje zdecydowana różnica w sytuacji finansowej przedsiębiorstw (analizując ich rentowność obrotu brutto i netto) w latach 2001–2002 oraz w okresie ostatniego kryzysu finansowego (2008–2010). Przyjmując poziom wyników finansowych za miarę efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw można stwierdzić, że w okresie 2008–2010 nastąpiła zdecydowana poprawa efektywności firm w porównaniu z okresem 2001–2002 [Dresler 2012, s. 140].

Tabela 1. Wybrane zmienne dotyczące finansów przedsiębiorstw niefinansowych w latach 2000–2014

Rok	Przychody z całokształtu działalności przedsiębiorstw ogółem w mln zł	Wynik finansowy brutto ogółu przedsiębiorstw w mln zł	Wynik finansowy netto ogółu przedsiębiorstw w mln zł	Wskaźnik rentowności obrotu netto ogółu przedsiębiorstw w %	Wskaźnik rentowności obrotu brutto ogółu przedsiębiorstw w %
2000	1 207 062	20 684,6	6 543,6	0,5	1,7
2001	1 311 102	8 875,8	-2 529,2	-0,2	0,7
2002	1 229 000	6 009,1	-4 130,1	-0,3	0,5

2003	1 399 782	40 325	26 155	1,9	2,9
2004	1 592 991	89 225	72 133	4,5	5,6
2005	1 668 972	80 227	63 799	3,8	4,8
2006	1 872 063	99 390	81 304	4,3	5,3
2007	2 156 049	131 955	109 836	5,1	6,1
2008	2 378 684	96 988	77 876	3,3	4,1
2009	2 394 122	117 830	97 546	4,1	4,9
2010	2 559 608	133 817	112 509	4,4	5,2
2011	2 895 145	137 553	113 559	3,9	4,8
2012	2 992 224	127 911	107 525	3,6	4,3
2013	3 013 185	131 727	112 373	3,7	4,4
2014	3 089 786	135 923	114 529	3,7	4,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego: *Roczne wskaźniki makroekonomiczne*, cz. III [online], <http://stat.gov.pl/wskaźniki-makroekonomiczne>, dostęp: 28 września 2016.

Rok 2009 był dla przedsiębiorstw czasem, kiedy musiały sprostać trudnościom związanym ze zmniejszeniem popytu, utrudnieniami z finansowaniem zewnętrznym oraz niepewnością na rynkach międzynarodowych. Wypracowane zyski, pomimo zawirowań na rynkach finansowych nawet wyższe niż w 2008 roku, firmy przeznaczały na zmniejszenie zadłużenia, a nie na przykład na nakłady inwestycyjne na środki trwałe [Przedsiębiorczość... 2010, s. 38]. W 2011 roku sytuacja przedsiębiorstw pod względem przychodów była lepsza niż rok wcześniej na tle dynamiki PKB [Przedsiębiorczość... 2012, s. 37], która również w 2011 r. (4,5% – wzrost PKB) była lepsza niż w 2010 (3,9% – wzrost PKB) roku. W latach 2013–2014 przedsiębiorstwa zwiększały przychody, jednak wynik finansowy pozostawał na zbliżonym poziomie (tab. 1). W tym okresie firmy mogły przeznaczyć więcej środków na nakłady inwestycyjne [Przedsiębiorczość... 2014, s. 38; Przedsiębiorczość... 2015, s. 40].

W tabeli 2 zaprezentowano dane dotyczące inwestycji przedsiębiorstw jako czynnika mającego wpływ na wzrost gospodarczy kraju. Okresy spowolnienia gospodarczego czy kryzysu finansowego zapewne wpływają niekorzystnie na inwestycje przedsiębiorstw, głównie ze względu na niepewną sytuację finansową firm, czy jak w przypadku ostatniego kryzysu – zaostrzenie udzielania kredytów, wzrost niepewności, pogorszenie koniunktury w danym państwie, jak i u partnerów handlowych [Przedsiębiorczość... 2010, s. 22].

Należy również wziąć pod uwagę, że inwestycje reagują na zmiany w gospodarce z pewnym opóźnieniem i często w okresach kryzysu poziom inwestycji nie spada gwałtownie ponieważ jest konsekwencją wcześniejszych decyzji i przedsięwzięć inwestycyjnych, podejmowanych w korzystniejszych warunkach ekonomicznych.

Tabela 2. Wybrane zmienne dotyczące inwestycji przedsiębiorstw na tle PKB w Polsce w latach 2000–2014

Rok	Stopa inwestycji brutto przedsiębiorstw niefinansowych % PKB	Nakłady inwestycyjne ogółem (ceny bieżące) w mln zł	Nakłady brutto na środki trwałe (inwestycje ogółem) % PKB	Nakłady inwestycyjne brutto sektora prywatnego w Polsce (% PKB)	PKB w mln zł ceny bieżące
2000	38,46	133 160	23,7	b.d.	747 032
2001	29,92	121 363	20,5	17,3	779 975
2002	25,51	109 266	18,4	15,3	810 617
2003	24,38	110 860	18,2	14,9	845 930
2004	23,06	120 467	18,3	14,7	933 062
2005	23,32	131 055	18,9	14,8	990 468
2006	25,06	154 880	20,4	15,8	1 069 824
2007	27,94	191 714	22,5	17,4	1 187 605
2008	28,22	217 260	23,1	17,8	1 286 069
2009	24,43	218 581	21,4	16,0	1 372 208
2010	21,18	217 287	20,3	14,2	1 445 060
2011	21,88	243 346	20,7	14,4	1 566 557
2012	21,74	237 627	19,8	14,7	1 628 992
2013	21,67	231 155	18,8	14,7	1 656 341
2014	22,13	250 776	19,7	15,1	1 719 146

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego: *Roczne wskaźniki makroekonomiczne*, cz. III [online], <http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne>, dostęp: 28 września 2016 oraz *Przedsiębiorczość w Polsce* (2010; 2015).

Wzrost wydatków inwestycyjnych przedsiębiorstw wskazuje na dobry stan gospodarki i korzystne perspektywy właściwego rozwoju danego państwa oraz wzrostu konkurencyjności jego gospodarki. W Polsce w latach 2001–2002 oraz 2008–2010 przedsiębiorstwa obniżyły wydatki na nakłady inwestycyjne. Po okresie kryzysu finansowego przedsiębiorstwa przerwały tę negatywną tendencję w 2011 roku. Jednak już w 2012 r. nastąpił ponowny spadek inwestycji firm. Bardziej znaczny wzrost nakładów inwestycyjnych miał miejsce w 2014 r. (tab. 2) [*Przedsiębiorczość...* 2014, s. 9; *Przedsiębiorczość...* 2015, s. 22].

W tabeli 3 zamieszczono dane dotyczące działalności przedsiębiorstw, związane ze zobowiązaniami firm oraz wskaźnik płynności i rentowności aktywów przedsiębiorstw jako zmienne wskazujące na kondycję przedsiębiorstw w okresie 2000–2014. Wskaźnik płynności przedsiębiorstw wskazuje na to, czy firma reguluje bieżące zobowiązania w krótkim okresie. W przypadku nieprzewidzianych problemów przedsiębiorstwa mogą wspomagać się krótkoterminowymi kredytami bankowymi w celu uregulowania swoich zobowiązań. W latach 2000–2002 wskaźnik płynności I stopnia ogółu przedsiębiorstw

oscylował poniżej 20%, w latach 2003 – 2004 był w granicach 20–30%, dopiero od 2005 roku przekroczył 30% a od 2009 r. znajdował się w granicach 40%, co może świadczyć o zatrzymywaniu wypracowanych zysków i wolniejszym zwiększaniu zobowiązań krótkoterminowych (stan zobowiązań krótkoterminowych w mln zł na koniec 2009 r. spadł w stosunku do roku 2008).

Tabela 3. Wybrane zmienne dotyczące działalności przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce w latach 2000–2014

Rok	Wskaźnik płynności I stopnia ogółu przedsiębiorstw w %	Zobowiązania długoterminowe ogółu przedsiębiorstw (stan w końcu roku) w mln zł	Zobowiązania krótkoterminowe ogółu przedsiębiorstw (stan w końcu roku) w mln zł	Stopa rentowności aktywów przedsiębiorstw w %
2000	17,1	147 824,7	322 159,7	0,7
2001	19,1	163 445,9	335 305,3	-0,4
2002	19,1	161 469,8	351 701,9	-0,3
2003	23,7	184 745	365 692	2,4
2004	29,3	161 875	366 472	6,0
2005	32,1	163 482	381 432	4,8
2006	35,1	178 634	425 934	5,8
2007	34,5	198 740	488 065	6,3
2008	33,5	229 673	572 008	4,2
2009	39,1	258 301	556 980	5,0
2010	41,9	272 683	596 807	5,3
2011	39,3	322 202	674 527	5,1
2012	38,3	328 562	667 611	4,5
2013	38,7	363 768	689 996	4,6
2014	42,2	425 771	701 740	4,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Przedsiębiorczość w Polsce* (2007, 2014, 2015), Ministerstwo Gospodarki oraz GUS [online], http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm, dostęp: 28 września 2016.

W czasie dobrej koniunktury, w latach 2005–2007, przedsiębiorstwa zwiększyły swoje zobowiązania zarówno krótko- jak i długoterminowe. Z kolei na przykład w 2009 r. przedsiębiorstwa zmniejszyły swoje zobowiązania krótkoterminowe, a zwiększyły zobowiązania długoterminowe w odróżnieniu do roku 2008, kiedy nastąpił wzrost zobowiązań przedsiębiorstw (zarówno krótko-, jak i długoterminowych) [*Przedsiębiorczość...* 2010, s. 40]. Zanotowano również znaczny wzrost zobowiązań krótkoterminowych w 2013 r. oraz długoterminowych w 2014 r., co skutkowało wzrostem wskaźników zadłużenia [*Przedsiębiorczość...* 2015, s. 33; *Przedsiębiorczość...* 2014, s. 40]. Najniższe stopy rentowności aktywów, informujących o zdolności firmy do wypracowywania zysków

i efektywności gospodarowania jej majątkiem, w omawianym okresie zanotowano w czasie spowolnienia gospodarczego w latach 2001–2002. W 2007 r. (w czasie dobrej koniunktury w gospodarce) stopa rentowności aktywów przedsiębiorstw ogółem w Polsce wyniosła 6,3% (najwyższa w analizowanym okresie), spadając do 4,2% w 2008 r. (początek kryzysu finansowego). Z kolei w latach 2009–2011 rentowność aktywów przedsiębiorstw wyniosła powyżej 5% a w latach 2012–2014 powyżej 4% (tab. 3).

Analiza zależności pomiędzy wzrostem gospodarczym a wybranymi zmiennymi z obszaru działalności przedsiębiorstw

W tabeli 4 zaprezentowano współczynniki korelacji Pearsona dla wybranych zmiennych ekonomicznych, tj. PKB realne w mln zł, realny wynik finansowy netto ogółu przedsiębiorstw (w mln zł) oraz realne nakłady inwestycyjne ogółem (w mln zł). Wszystkie wykorzystane w badaniu zmienne zostały urealnione indeksem CPI ($I_{1=2000}=100$). Ponadto obliczono rzeczywisty poziom prawdopodobieństwa popełnienia błędu p-value dla każdej z analizowanych korelacji zmiennych (w przypadku, gdy wyliczona p-value jest większa od przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ czy $\alpha = 0,1$, przyjmujemy, że zjawisko jest nieistotne statystycznie). Badaniem objęto dane roczne w okresie 2000–2014.

Tabela 4. Wskaźniki korelacji Pearsona wybranych zmiennych makroekonomicznych w latach 2000–2014

Zmienne mikro i makroekonomiczne	Współczynnik korelacji Pearsona
PKB realne (w mln zł) a realny wynik finansowy netto ogółu przedsiębiorstw (w mln zł)	0,85 (p = 0,0001)
Realne nakłady inwestycyjne ogółem (w mln zł) a realny wynik finansowy netto ogółu przedsiębiorstw (w mln zł)	0,74 (p = 0,0017)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego: *Roczne wskaźniki makroekonomiczne*, cz. III [online], <http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne>, dostęp: 28 września 2016.

Analizując podane w tabeli 4 wyniki, można zauważyć dodatnią wysoką zależność pomiędzy PKB realnym a realnymi wynikami finansowymi netto przedsiębiorstw (0,85), przy poziomie istotności p-value = 0,0001 < 0,05. Z kolei współczynnik korelacji (0,74) pomiędzy realnymi nakładami inwestycyjnymi ogółem a realnym wynikiem finansowym netto ogółu przedsiębiorstw również wskazuje na wysoką dodatnią zależność pomiędzy tymi zmiennymi (przy poziomie istotności p-value = 0,0017 < 0,05).

Ponadto przeanalizowano zależność pomiędzy przyrostem stopy zysku netto przedsiębiorstw a przyrostem dynamiki PKB oraz pomiędzy przyrostem realnego PKB w mln zł a przyrostem realnych przychodów przedsiębiorstw w latach 2000–2014. W tym celu wykorzystano dane opublikowane przez GUS oraz analizę regresji liniowej. Zmienne wykorzystane w regresjach sprawdzono pod kątem stacjonarności, wykorzystując test sprawdzający obecność pierwiastka jednostkowego – test Dickeya-Fullera (ADF – *Augmented Dickey Fuller*). Szeregi czasowe badanych zmiennych okazały się stacjonarne dopiero przy wykorzystaniu pierwszych różnic tych zmiennych.

Tabela 5. Wyniki regresji, zmienna zależna (Y): d_PKB_DYN; zmienna niezależna (X) – d_ST_ZYSK_Net

Nazwa zmiennej	Współczynnik	Błąd standardowy	t- Studenta	Wartość p
const.	–0,315295	0,493746	–0,6386	0,5351
d_ST_ZYSK_Net	1,03458	0,432688	2,391	0,0341**
Wybrane statystyki regresji i analiza wariancji: wykorzystane obserwacje 2001–2014 (N = 14) Wsp. determ. R-kwadrat 0,322692 F(1, 12) 5,717189 Wartość p dla testu F 0,034069				

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, w programie GRETL.

W tabeli 5 zaprezentowano wyniki regresji pomiędzy dynamiką PKB (d_PKB_DYN - jako pierwsze przyrosty dynamiki PKB) a przyrostem stopy zysku netto (d_ST_ZYSK_Net – jako pierwsze przyrosty stopy zysku netto przedsiębiorstw) w latach 2000–2014. Z analizy danych (tab. 5) można wnioskować, że stopa zysku netto przedsiębiorstw w istotnym stopniu wpływa na dynamikę PKB w badanym okresie, na co wskazuje wartość statystyki t-Studenta = 2,391 oraz wartość prawdopodobieństwa jej uzyskania p-value ($0,0341 < p=0,10$), co przy założeniu prawdziwości hipotezy zerowej o nieistotności parametrów regresji daje podstawy do odrzucenia hipotezy H_0 na rzecz hipotezy alternatywnej H_1 . Oznacza to, że z prawdopodobieństwem 90% zależność pomiędzy dynamiką PKB a stopą zysku netto przedsiębiorstw w Polsce – była statystycznie istotna w okresie 2000–2014.

Tabela 6. Wyniki regresji, zmienna zależna (Y): d_PKB_REAL; zmienna niezależna (X) – d_PRZYCH_Real

Nazwa zmiennej	Współczynnik	Błąd standardowy	t- Studenta	Wartość p
const.	20233,2	5824,67	3,474	0,0046***
d_PRZYCH_Real	0,179068	0,0532173	3,365	0,0056***
Wybrane statystyki regresji i analiza wariancji: wykorzystane obserwacje 2001–2014 (N = 14) Wsp. determ. R-kwadrat 0,485469 F(1, 12) 11,32220 Wartość p dla testu F 0,005624				

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, w programie GRETL.

Z kolei w tabeli 6 zaprezentowano wyniki regresji pomiędzy realnym PKB w mln zł (d_PKB_REAL – jako pierwsze przyrosty realnego PKB) a przyrostem realnych przychodów przedsiębiorstw (d_PRZYCH_Real – jako pierwsze przyrosty realnych przychodów z całokształtu działalności przedsiębiorstw ogółem w mln zł) w latach 2000–2014. Z analizy danych (tab. 6) można wnioskować, że realne przychody przedsiębiorstw w istotnym stopniu oddziałują na realne PKB w badanym okresie, na co wskazuje wartość statystyki t-Studenta = 3,365 oraz wartość prawdopodobieństwa jej uzyskania p-value ($0,0056 < p=0,05$), co przy założeniu prawdziwości hipotezy zerowej o nieistotności parametrów regresji, daje podstawy do odrzucenia hipotezy H_0 na rzecz hipotezy alternatywnej H_1 . Oznacza to, że z prawdopodobieństwem 95% zależność pomiędzy realnym PKB a realnymi przychodami z działalności przedsiębiorstw w Polsce była statystycznie istotna w okresie 2000–2014.

Zakończenie

Zaprezentowane w niniejszym artykule rozważania oparte zostały na analizie zależności pomiędzy wzrostem gospodarczym a miernikami działalności przedsiębiorstw jak: przychody ogółu przedsiębiorstw, wynik finansowy netto oraz pomiędzy poziomem inwestycji a wynikiem finansowym netto firm. Wyniki regresji oraz korelacji tych zmiennych wskazują na istotną zależność pomiędzy wynikiem finansowym i dynamiką PKB, pomiędzy przychodami a realnym PKB oraz pomiędzy inwestycjami a wynikiem finansowym netto przedsiębiorstw w Polsce w omawianym okresie. Analizowano również inne zmienne odzwierciedlające wyniki działalności przedsiębiorstw w omawianym okresie 2000–2014. Wśród nich opisano między innymi: wskaźnik rentowności obrotu netto i brutto przedsiębiorstw, wskaźnik płynności i rentowności aktywów czy poziom zobowiązań przedsiębiorstw. Spowolnienie gospodarcze (2001–2002) oraz kryzys finansowy (2008–2009) to wydarzenia, które miały istotny wpływ na wyniki działalności gospodarczej przedsiębiorstw, a tym samym również na wzrost gospodarczy.

Bibliografia

- Bielawska A.** (2009), *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bilych G.** (2012), *Profit and Economic Growth*, "Business and Economic Research", vol. 2, No. 2.

Brainard W., Tobin J. (1968), *Pitfalls in Financial Model-Building*, „American Economic Review”, vol. 58.

Chądzynski M. (2008), *Wpływ małych i średnich przedsiębiorstw na wzrost gospodarczy w Polsce w latach 1995–2005*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, „Roczniki Naukowe”, t. X, z. 3.

Czerwińska E. (2001), *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, „Informacja”, nr 789.

Dach Z. (2001), *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie przystąpienia do Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe AE Kraków”.

Desai M.A., Goolsbee A.D. (2004), *Investments, Overhang and Tax Policy*, „Brookings Papers on Economic Activity”, vol. 2.

Dresler Z. (2012), *Efektywność przedsiębiorstw w okresach kryzysu*, „Zeszyty Naukowe PTE”, nr 13.

Emmons W.R., Schmid F.A. (2004), *Monetary Policy Actions and the Incentive to Invest*, „Business Economics”, vol. 39, No. 2.

Estrada J. (2012), *Blinded by Growth*, „Journal of Applied Corporate Finance”, vol. 24 (3).

Gajdka J., Pietraszewski P. (2014), *Wzrost gospodarczy a ceny akcji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 804, „Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia”, nr 67.

Keller J., Pastusiak R. (2014), *Płynność a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw na przykładzie spółek notowanych na GPW*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, 2 (300).

Krkoska L. (2001), *Foreign Direct Investment Financing of Capital Formation in Central and Eastern Europe*, EBRD “Working Paper”, No. 67.

Markowicz I., Miłaszewska D. (2006), *Polityka fiskalna a możliwości rozwojowe gospodarki*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Printgroup, Szczecin.

Molo M. (2013), *Inwestycje a rentowność przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 2, nr 2.

Przedsiębiorczość w Polsce (2007), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Przedsiębiorczość w Polsce (2012), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Przedsiębiorczość w Polsce (2014), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Przedsiębiorczość w Polsce (2015), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014 (2015), PARP, Warszawa.

Ritter J. (2012), *Is Economic Growth Good for Investors*, "Journal of Applied Corporate Finance", vol. 24 (3).

Siegel J. (2002), *Stocks for the Long Run*, McGraw-Hill, fourth edition.

Stawska J. (2014), *Stopy procentowe a inwestycje w Polsce i strefie euro*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Bibliografia elektroniczna

GUS, http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm , dostęp: 28 września 2016.

Khan U., Nallareddy S., Rouen E. (2015), *On the Disparity between Corporate Profits and Economic Growth*, [https://www8.gsb.columbia.edu/faculty-research/sites/faculty-research/files/NALLAREDDY%20CP%20\(2\).pdf](https://www8.gsb.columbia.edu/faculty-research/sites/faculty-research/files/NALLAREDDY%20CP%20(2).pdf), dostęp: 20 grudnia 2016.

Maciej Chmieliński | chmielinski@o2.pl

Uniwersytet Łódzki

Paweł Sydor | psydor@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Wybrane prawno-karne naruszenia przepisów prawa wieczysto-księgowego w praktyce MŚP. Próba ujęcia praktycznego

Selected Legal-Criminal Infringement Land and Mortgage-Accounting in Practice SMEs. Attempting to Practical

Abstract: Running a business is not a simple task, easy and enjoyable. In practice, business entrepreneur can meet with a number of rogue behavior, including those related to real estate transactions. The authors of examples of possible behavior of a real estate show the paths into the crime, its effects, including ways to assert their claims in a simple and at the same time not dealing with time, because this element is important from the point of view of business. In the case of criminal behavior, the victim may assert their rights in criminal proceedings, without the need to initiate civil proceedings. At the same time we must remember that the rotation of the mortgage registry can be associated with crime.

Keywords: property, land registers, handling estate register, fraud, damage

Wstęp

Czynności prawne związane ze zmianami własnościowymi w zakresie regulowanym przepisami prawa rzeczowego są jednym z elementów obrotu gospodarczego w tym również przedsiębiorców z sektora MŚP. Celem artykułu jest zarysowanie problematyki

związanej z możliwymi nieprawidłowościami w tym obrocie – tak w aspekcie prawno-rzeczowym i prawno-karnym. W oparciu o przedstawione przykłady praktyczne autorzy podejmą próbę ich przeanalizowania, z punktu widzenia kontrahenta, w tym przedsiębiorcy, na obu wskazanych obszarach prawnych.

Postępowanie wieczysto-księgowe regulowane jest przepisami art. 6261–62613 *Kodeksu postępowania cywilnego oraz przepisami rozdziału 2 Ustawy z dnia 6 lipca 1982 roku o księgach wieczystych i hipotece* [Dz.U. z 1982 nr 19 poz. 47 ze zm.]. Nabywając nieruchomości przedsiębiorca siłą rzeczy staje się podmiotem tego postępowania, zmierzającego do wpisania go w dziale drugim księgi wieczystej jako właściciela, współwłaściciela lub użytkownika wieczystego nieruchomości. Z tym prawnym faktem wiąże się szereg zagrożeń, których nawet mimo dalece posuniętej ostrożności zarówno notariusza, jak i przedsiębiorcy, uniknąć nie sposób. W szczególności zagrożenie te dotyczą sektora MŚP, co siłą rzeczy związane jest z tym, iż właśnie w tej formie działalność prowadzi zdecydowana większość przedsiębiorców oraz związane jest z mniejszymi, z powodu skali działalności i posiadanych środków, możliwościami w zakresie wszechstronnej analizy prawnej podejmowanych działań. Pragniemy wspomnieć o dwóch takich sytuacjach, z którymi w praktyce stosowania przepisów dotyczących postępowania wieczysto-księgowego przedsiębiorca może się zetknąć. Podkreślić należy, że nie są to sytuacje czysto hipotetyczne, a ich opis, choć brzmi dość abstrakcyjnie, opiera się na faktach. Te dwa zagrożenia to po pierwsze, zakup nieruchomości od osoby, która tę samą nieruchomość już sprzedała oraz po drugie, zakup nieruchomości od osoby nie dysponującej pełnią uprawnień właścicielskich, nie wpisanej do księgi wieczystej. Obie te sytuacje łączy przede wszystkim to, że posiadają one konsekwencje zarówno w dziedzinie prawa i procedury cywilnej, jak i w dziedzinie prawa i procedury karnej.

Wielokrotna sprzedaż

Pierwszy przypadek dotyczy sytuacji, w której ta sama nieruchomość została sprzedana więcej niż jeden raz. W chwili sporządzania umowy w dziale drugim księgi wieczystej prowadzonej dla nieruchomości wpisana jest osoba fizyczna B, a księga ta nie wykazuje żadnych obciążeń i roszczeń. W dziale drugim, zawierającym opis właściciela nieruchomości, nie figurują też żadne wzmianki, które sygnalizowałyby problematyczność transakcji. Strony dokonują rozliczenia gotówkowego i opuszczają kancelarię. Notariusz przystępuje do dokonania zleconego przez strony wpisu w księdze wieczystej. Czyni to niezwłocznie po sporządzeniu aktu, jednak bez obecności stron, gdyż jest to czynność, która nawet przy wcześniej przygotowanym i zarejestrowanym wniosku wieczysto-księ-

gowym w systemie obsługującym wpisy zajmuje sporo czasu. Niestety okazuje się, że w chwili rejestrowania w systemie, w dziale drugim tej księgi wieczystej figuruje już informacja o wniosku, który wpłynął od notariusza urzędującego w kancelarii mieszczącej się na sąsiedniej ulicy w czasie, w którym podpisywana była umowa między przedsiębiorcą, a osobą B. Po sprawdzeniu przez notariusza pochodzenia tej informacji okazuje się, że w tej właśnie sąsiedniej kancelarii osoba fizyczna B, pół godziny wcześniej sprzedała tę nieruchomość za gotówkę osobie C, a umowę z przedsiębiorcą zawarła, zanim notariusz rejestrujący poprzednią sprzedaż zdążył zgłosić w systemie teleinformatycznym żądanie wpisu do księgi wieczystej. Takie oszustwo wymaga oczywiście starannego przygotowania i w obecnym stanie prawnym wiąże się ze znacznie wyższym ryzykiem wykrycia, niż jeszcze przed lipcem bieżącego roku, ale nie jest niemożliwe.

Zarówno z punktu widzenia proceduralnego [art. 626⁶ *Kodeksu postępowania cywilnego* i następne], jak i z punktu widzenia materialno-prawnego jest to sytuacja jednoznaczna: nieruchomość nabył tylko pierwszy kupujący, ponieważ to jego wniosek wpłynął wcześniej oraz tylko on nabył ją od osoby uprawnionej do sprzedaży. W momencie zawierania kolejnej umowy, osoba B nie była już uprawniona do sprzedaży, ponieważ zbyła nieruchomość na rzecz osoby C. W przypadku bowiem sprzedaży nieruchomości stanowiącej własność, moment zawarcia umowy tożsamy jest z momentem jej zbycia i przejścia praw. Jest tak pomimo tego, że w przypadku obu kupujących spełnione zostały materialno-prawne przesłanki ochrony oferowanej przez tzw. rękojmię wiary publicznej ksiąg wieczystych. W chwili bowiem zawierania umowy, w księdze wieczystej nie figurowała jeszcze wzmianka wyłączająca tę rękojmię [Pisuliński 2014, s. 1264].

Kwestie związane z chwilą wpływu wniosku i kolejnością jego rozpatrywania reguluje § 1 i 1¹ artykułu 626⁶ kpc, zgodnie z którym o kolejności dokonania wpisu do księgi wieczystej rozstrzyga chwila wpływu wniosku do właściwego sądu. Za chwilę tę, w przypadku wniosku składanego przez notariusza uważa się godzinę, minutę i sekundę umieszczenia wniosku w systemie teleinformatycznym, służącym wpisom. Z kwestią konsekwencji, jakie wywołuje ta chwila wiążą się w orzecznictwie dwa stanowiska. Zgodnie z wcześniejszym kolejność wpływu wniosków o wpis nie rozstrzyga o kolejności ich rozpoznawania, poza sytuacją, gdy któryś z wniosków może być nieuwzględniony na skutek rozpoznania innego (m.in. postanowienie SN z 4 kwietnia 2003 r., III CKW 1302/00, OSNC 2004, nr 6, poz. 102, Lexis Nexis nr 364420; postanowienie SN z 21 stycznia 2004 r., NCK 346/02 Lexis Nexis nr 1632814; postanowienie SN z 28 stycznia 2004 r., IV CK 118/03 Lexis Nexis nr 8040347; postanowienie SN z 20 grudnia 2005, VCK 307/05, Lexis Nexis nr 2077711). Wedle stanowiska późniejszego natomiast sąd rozpoznając wniosek jest związany stanem rzeczy istniejącym w chwili złożenia wniosku i kolejnością jego wpływu (m.in. postanowienie SN z 29 maja 2008 r. II CSK 59/08 Lexis Nexis nr 2805689; posta-

nowienie SN z 13 marca 2009 r II CSK 532/08, Lexis Nexis nr 3025455; uchwała składu 7 sędziów SN z 16 grudnia 2009 r., III CZP 80/09, OSNC 2010, nr 6, poz. 84, Lexis Nexis nr 2110707). Pomimo różnic, obie te linie orzecznicze Sądu Najwyższego wskazują, że stan rzeczy istniejący w chwili składania wniosku jest punktem odniesienia dla oceny jego skuteczności [Pisuliński 2014, s. 1265; Zieliński, Flaga-Gierczyńska 2016, s. 1175; Jakubecki 2014, s. 846]. Ponieważ zaś zbycie nieruchomości w opisanej tu sytuacji nastąpiło w momencie zawarcia umowy (tzw. wpis deklaratoryjny), to niestety przedsiębiorcy pozostaje jedynie poszukiwanie sprzedającego B i żądanie od niego zwrotu ceny sprzedaży oraz odszkodowania. Czy zdoła je uzyskać, zależy tylko od możliwości wyegzekwowania ich od sprzedającego B.

W tej sytuacji rozwiązaniem zalecanym z punktu widzenia kupującego może być unikanie rozliczeń gotówkowych w chwili zawierania umowy lub uprzedniej zapłaty ceny sprzedaży. W obecnym stanie prawnym takie rozliczenie bezgotówkowe daje bowiem na ogół czas na dokonanie przez notariusza zgłoszenia za pośrednictwem systemu teleinformatycznego i tym samym umożliwia mu ponowne zbadanie stanu wieczysto-księgowego nieruchomości i ewentualnie – zasygnalizowanie problemu Kupującemu. Innym rozwiązaniem może być wstrzymanie się z zapłatą ceny sprzedaży do momentu zarejestrowania przez notariusza żądania stron w systemie teleinformatycznym oraz ponownego sprawdzenia przez niego księgi wieczystej prowadzonej dla nieruchomości.

Sprzedaż nieruchomości przez osobę nie dysponującą pełnią uprawnień właścicielskich bez tzw. wpisu uprzedniego

W opisanym wyżej przypadku mieliśmy do czynienia ze zbiegiem skutku proceduralnego i materialno-prawnego. Tak jednak dzieje się nie zawsze. Przykład sprzedaży nieruchomości przez osobę nieuprawnioną i nie wpisaną do księgi wieczystej ilustruje taki właśnie przypadek. Jest to sytuacja, w której strony na ogół doszły już do porozumienia co do istotnych warunków umowy sprzedaży i deklarują notariuszowi chęć zawarcia przed nim umowy w możliwie bliskim terminie. Okazuje się jednocześnie, że sprzedający B odziedziczył nieruchomość i dysponuje ważnym postanowieniem o stwierdzeniu nabycia spadku na jego rzecz lub aktem poświadczenia dziedziczenia. Z dokumentu tego wynika, że to on i tylko on jest spadkobiercą osoby wpisanej do księgi wieczystej. Jednakże on sam jeszcze w tej księdze wieczystej nie figuruje jako właściciel, ponieważ akt, który stwierdza dziedziczenie został wydany niedawno i sprzedający B jeszcze nie zdążył ujawnić

nić się w niej jako właściciel. Ponieważ koszt wpisu własności na podstawie dziedziczenia obciąża sprzedającego B, który może go w prosty sposób uniknąć, gdy notariusz bezpośrednio dokona wpisu przedsiębiorcy na podstawie zawartej między stronami umowy sprzedaży, a ponadto dlatego, że w zależności od sądu, czas oczekiwania na taki wpis wynosi nawet kilka miesięcy, strony decydują się na zawarcie umowy sprzedaży bez takiego wpisu. Przedsiębiorca kupuje więc nieruchomość i zostaje wpisany do księgi wieczystej jako jej właściciel, z pominięciem etapu ujawnienia sprzedającego B. Niestety jednak, już po nabyciu nieruchomości przez przedsiębiorcę okazuje się, że sprzedający B złożył fałszywe oświadczenie spadkowe, w wyniku którego w dokumencie stwierdzającym nabycie pominięta została jego siostra – pani C. Pani C skutecznie kwestionuje ten dokument, a następnie również podpisaną przez strony umowę sprzedaży nieruchomości. Przedsiębiorca nabył wprawdzie nieruchomość nie wiedząc o tym, tj. w dobrej wierze, ale zawarta w art. 169 § 1 *Kodeksu cywilnego* zasada ochrony nabywcy w dobrej wierze dotyczy tylko rzeczy ruchomych. Nie chroni więc ona nabycia nieruchomości przez przedsiębiorcę, co oznacza po prostu, że ów nie nabędzie własności nieruchomości w takim zakresie, w jakim to przewidywała to umowa sprzedaży.

Byłoby jednak zupełnie inaczej, gdyby sprzedający B wpisany był do księgi wieczystej przed sprzedażą nieruchomości na rzecz przedsiębiorcy. Wówczas tego ostatniego chroniłaby rękojmia wiary publicznej tej księgi i skutecznie nabyłby on nieruchomość. Rękojmia ta, uregulowana w przepisach artykułów od 5 do 9 ukwł zakłada bowiem, że nabycie od osoby wpisanej do księgi wieczystej następuje nawet pomimo braku po jej stronie uprawnienia do zbycia, gdy łącznie spełnione są następujące przesłanki: nabycie następuje w drodze czynności prawnej, przedmiotem tej czynności jest prawo rzeczowe lub inne prawo ujawnione w księdze wieczystej, nabycie to stanowi wynik czynności dokonanej pod tytułem szczególnym i ma charakter odpłatny, nabywca zaś działać w dobrej wierze. [Borkowski, Trzeźniewski-Kwiecień 2008, s. 19]. Innymi słowy uprzedni wpis właściciela B gwarantowałby przedsiębiorcy skuteczne nabycie nieruchomości, gdyż poza wpisem do księgi wieczystej pozostałe wymienione wyżej przesłanki ochrony są tutaj spełnione.

Odmienne natomiast kształtują się konsekwencje proceduralne w opisanej sytuacji. Wpis własności do księgi wieczystej na rzecz przedsiębiorcy zapewne nastąpi, gdyż tak jak napisano wyżej sąd wieczysto-księgowy nie ocenia przesłanek rękojmi wiary publicznej ksiąg wieczystych. To jednak nie oznacza, że przedsiębiorca nabył nieruchomość, a jedynie, że wykreślenie go z księgi wieczystej prowadzonej dla nieruchomości nastąpi dopiero po zakończeniu procesu cywilnego, którego przedmiotem jest – najpierw – unieważnienie nieprawidłowego postanowienia spadkowego i wydanie nowego –

prawidłowego, a następnie podważenie umowy sporządzonej w oparciu o dokument wydany na podstawie fałszywego oświadczenia.

Podstawowe zasady odpowiedzialności karnej

Odpowiedzialność karna oparta jest na zasadzie winy [Rejman 1998]. W sensie prawnokarnym wina rozumiana jest jako osobista zarzucalność popełnienia czynu zabronionego. Tym samym, dla jej przypisania koniecznym jest możliwość przyjęcia, że oskarżony popełnił czyn zabroniony, aczkolwiek nie był do tego w żaden sposób zmuszony¹ [Gardocki 1998]. Na każde przestępstwo opisane w kodeksie karnym czy pozaustawowym przepisie karnym składa się jego strona podmiotowa oraz strona przedmiotowa. Stronę podmiotową stanowią przebiegi psychiczne sprawcy związane z popełnianiem czynu zabronionego. Przestępstwo popełnione jest umyślnie jeżeli sprawca wiedział, że je popełnia i chciał jego popełnienia (zamiar bezpośredni) bądź jeżeli wiedział, że może je popełnić i na taką ewentualność się godził (zamiar ewentualny)². W ramach strony przedmiotowej rozumiemy okoliczności związane z miejscem popełnienia przestępstwa, jego czasem, sposobem jego popełnienia itp. Przedstawione powyżej kategorie są ściśle związane z teoretycznym omówieniem podanych przykładów, jak też wskazaniu możliwych konsekwencji prawnych popełnionych przestępstw. W obu wypadkach, przy przyjęciu, że wskazane osoby, wprowadzające w błąd co do własności nieruchomości, działały umyślnie – celowo i w sposób zawiniony, możliwym jest przypisanie im odpowiedzialności karnej – w ramach przestępstwa oszustwa.

1 Inaczej mówiąc nie zachodziła żadna okoliczność winę jego wyłączająca, czy to w postaci niepoczytalności (art. 31 kk czy też zachodzenia sytuacji tzw. kontra typowej – obrony koniecznej czy stanu wyższej konieczności. Istota kontratypu polega na tym, że zachowanie formalnie wyczerpujące dyspozycję przepisu karno-maturalnego nie jest jednak przestępstwem właśnie z powodu zachodzenia dodatkowej okoliczności (kontra typowej), która wyklucza tę przestępczość. Klasycznym przykładem będzie naruszenie nietykalności cielesnej innej osoby w obronie własnej. Oczywiście oszustwo jest przestępstwem przeciwko mieniu, stąd nie będą w grę wchodziły kontratypy związane z obroną konieczną itp.

2 Możliwość przypisania zamiaru ewentualnego wyznacza granice umyślności, tym samym jeżeli nie można przypisać danej osobie działania z zamiarem ewentualnym nie można jej również przypisać przestępstwa – by posłużyć się przykładem, adekwatnym do omawianych kazusów – samo wprowadzenie innej osoby w błąd, któremu nie towarzyszył zamiar bezpośredni, powoduje, iż w danym wypadku nie mamy do czynienia z oszustwem. Jednocześnie świadomość konieczności nastąpienia skutku, nawet w przypadku gdy skutek ten nie jest objęty wolą (jego wywołania) przez sprawcę powoduje konieczność przypisania odpowiedzialności karnej za przestępstwo popełnione z zamiarem bezpośrednim, albowiem pewność skutku wyłącza ocenę probabilistyczną (możności jego nastąpienia). W przypadku przestępstw przeciwko mieniu, pewność rozporządzenia przez inną osobę w sposób niekorzystny mieniem, daje podstawę do przypisania odpowiedzialności za przestępstwo oszustwa.

Przestępstwo oszustwa

Zgodnie z art. 286 par. 1 kk – „kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej doprowadza inną osobę do niekorzystnego rozporządzenia mieniem własnym lub cudzym, za pomocą wprowadzenia jej w błąd albo wyzyskania błędu lub niezdolności do należytego pojmowania przedsiębranego działania, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8”.

Przestępstwo oszustwa, które zostało stypizowane przez ustawodawcę w sposób opisany powyżej jest zatem przestępstwem umyślnym, które może być popełnione tylko z zamiarem bezpośrednim – co znaczy, że sprawca musi wiedzieć, że popełnia czyn zabroniony³ i chce jego popełnienia, co więcej musi działać w celu osiągnięcia korzyści majątkowej. Stosownie do orzecznictwa Sądu Najwyższego i sądów powszechnych – przestępstwo z art. 286 par. 1 kk dla swego bytu prawnego wymaga by sprawca działał właśnie z zamiarem osiągnięcia korzyści majątkowej i by ten zamiar przyświecał mu w chwili podejmowania działania (wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 8 listopada 2015 roku, IIAKa 339/15; wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z 8 października 2015 roku, IIAKa 222/15). Przez korzyść majątkową rozumie się tradycyjnie wartość walorów materialnych, które wpłynęły do majątku oskarżonego lub innej osoby (na korzyść, której tenże działa) bądź z tego majątku nie wypłynęły⁴. Ponadto, stosownie do znamion zawartych w przepisie art. 286 par. 1 kk – przestępca ma doprowadzić pokrzywdzonego do niekorzystnego rozporządzenia mieniem. Stosownie do zasady oznaczoności normy prawno-karnej, niekorzystność rozporządzenia mieniem ma mieć charakter obiektywny, rozporządzeniem ma być obiektywnie niekorzystne, niezależnie od okoliczności, które nastąpiły później (por. wyrok Sądu Apelacyjnego w Lublinie z 12 maja 2015 roku, IIAKa 67/15). Założenie tejże niekorzystności opiera się na hipotetycznym wyborze pokrzywdzonego i stwierdzenia przez niego samego – czy w wypadku, w którym znałby prawdziwy stan rzeczy podjąłby daną decyzję gospodarczą. Wreszcie dla swego bytu przestępstwo oszustwa wymaga, by doprowadzenie do niekorzystnego rozporządzenia mieniem nastąpiło wskutek wprowadzenia w błąd, bądź wykorzystania błędu. Błąd ten ma oczywiście dotyczyć okoliczności istotnych z punktu widzenia podejmowanych przez pokrzywdzonego działań [Cieślak 2004].

3 Co oczywiście nie oznacza, że musi on dokładnie wiedzieć jaki przepis karny narusza – chodzi o świadomość bezprawności czynu.

4 W obrocie gospodarczym będą to więc wszystkie sytuacje, w których poprzez przestępne zabiegi przestępca (np. przedsiębiorca) wprowadza inną osobę (innego przedsiębiorcę czy przedsiębiorstwo) w błąd co do kwestii uregulowania przez siebie należności, które na nim ciążyły wobec tego przedsiębiorcy czy przedsiębiorstwa. Przestępstwem oszustwa jest także sytuacja, w której wykorzystuje błąd tegoż przedsiębiorcy czy np. pracownika innego przedsiębiorstwa co do faktu zapłaty przez siebie należności.

Ocena prawno-karna zachowań kontrahentów w opisanych przykładach

W opisanych powyżej przykładach doszło do zachowań, które z punktu widzenia prawno-rzeczowego doprowadzają do określonych rozporządzeń mieniem za, w pewnym uproszczeniu, zmiany w zapisach wieczystoksięgowych dotyczących kwestii własności, do których to zmian nie dochodzi z uwagi na wcześniej dokonane transakcje, które ujawnione w księdze wieczystej uniemożliwiają dokonanie jakichkolwiek innych wpisów. Przedmiotem rozważań w tej części artykułu będzie ocena prawno-karna tych zachowań, by następnie przedstawić ewentualne możliwości dochodzenia roszczeń w postępowaniu karnym, bez potrzeby inicjowania postępowania cywilnego.

W obu przypadkach mieliśmy do czynienia z działaniem podejmowanym przez pokrzywdzonych w warunkach nieświadomości co do prawdziwego obrazu rzeczy przy istnieniu fundamentalnej z punktu widzenia obrotu nieruchomości zasady rękojmi wiary publicznej ksiąg wieczystych. Subsumpcja tychże zachowań pod dyspozycję przepisu art. 286 par. 1 kk wymaga w pierwszym rzędzie ustalenia czy w opisanych przypadkach mieliśmy do czynienia z zawinionym zachowaniem, albowiem tylko takie warunkuje możliwość przypisania odpowiedzialności karnej [Tobor, Nowacki 1994]. Postępowanie karne opiera się na zasadzie prawdy materialnej, a więc organy procesowe opierają swe decyzje i rozstrzygnięcia na ustaleniach w sposób jak najbardziej zbliżony do rzeczywistości [Grzegorzczak 2003]. Jednocześnie ustalenia dotyczące przebiegów psychicznych sprawcy nie wynikają jedynie z depozycji sprawcy, ale również z okoliczności przedmiotowych. Opisane stany faktyczne prowadzą do wniosku, że w obu wypadkach nie doszło bynajmniej do pomyłki, ale instrumentalne wykorzystanie błędu pokrzywdzonego co do faktu odzwierciedlenia rzeczywistości prawnej w księdze wieczystej przesądza o zaistnieniu przestępstwa oszustwa. Dodatkowo w każdym opisanym wypadku doszło do niekorzystnego rozporządzenia mieniem w postaci wypłaconych kwot pieniężnych.

Konsekwencje prawno-karne przestępstwa oszustwa. Dochodzenie roszczeń w procesie karnym

Przestępstwo oszustwa zagrożone jest karą, jak wskazano, pozbawienia wolności w wymiarze od 6 miesięcy do 8 lat. Obok kary pozbawienia, w oparciu o przepis art. 33 par. 2 kk może być wymierzona kara grzywny⁵. *Kodeks karny* przewiduje też, w celu indywidu-

5 Przepis ten umożliwia wymierzenie kary grzywny obok kary pozbawienia wolności w sytuacji gdy sprawca działał w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, a to z kolei działanie jest jednym ze znamion art. 286 par. 1

alizacji kary – orzeczenie środka karnego, który zwiększyć ma dolegliwość kary oraz dostosować reakcję prawno-karną do osoby sprawcy. Tymi środkami karnymi są min.: zakaz prowadzenia określonej działalności gospodarczej, wykonywania określonego zawodu, podanie wyroku do publicznej wiadomości. Na szczególną uwagę zasługują oczywiście te środki karne i kompensacyjne, które związane są z obowiązkiem naprawienia szkody. W ocenie autorów szczególnemu podkreśleniu, w kontekście tematu artykułu, podlega to, że stosownie do zasady antykumulacyjnej przewidzianej w art. 415 *Kodeksu postępowania karnego*, w przypadku gdy roszczenie jest przedmiotem innego postępowania (w tym cywilnego), nie orzeka się w postępowaniu karnym o obowiązku naprawienia szkody. Dwoma instytucjami prawnymi dotyczącymi funkcji kompensacyjnej jest obowiązek naprawienia szkody orzekany jako środek karny w trybie art. 46 kk oraz jako obowiązek probacyjny w trybie art. 72 par. 2 kk. Różnica między obiema instytucjami związana jest z kwestią wymagalności – wykonalności orzeczonych środków [Hołda, Postulski 2005]. Pierwszy z nich wykonywany jest jak kara, czyli pokrzywdzony jest uprawniony do żądania wykonania obowiązku niezwłocznie po uprawomocnieniu się orzeczenia. Drugi z tych środków orzekany jest jako środek probacyjny, związany z poddaniem sprawcy próbie. Tym samym sprawca ma dłuższy czas na spełnienie świadczenia, niemniej jednak jego niespełnienie może spowodować zarządzenie wykonania warunkowo zawieszanej kary pozbawienia wolności. *Kodeks postępowania karnego* w brzmieniu obowiązującym do dnia 1 lipca 2015 roku przewidywał możliwość złożenia w postępowaniu karnym powództwa cywilnego, której to instytucji nie przewidują przepisy obowiązujące po tej dacie. Jednocześnie pokrzywdzony do czasu otwarcia przewodu sądowego, to jest odczytania aktu oskarżenia, może złożyć oświadczenie o działaniu w charakterze oskarżyciela posiłkowego. Ustanowienie się stroną postępowania nie oznacza bynajmniej obowiązku stawiennictwa na rozprawie, ale umożliwia reprezentowanie swych interesów procesowych w postępowaniu karnym [Świecki 2015].

Konkluzje

Wspólnym mianownikiem obu opisanych na wstępie sytuacji jest ograniczona kognicja sądu wieczysto-księgowego, którą należy rozumieć w ten sposób, że sąd ten nie ma możliwości przeprowadzania pełnego postępowania dowodowego, a opiera się głównie na ocenie dokumentów stanowiących podstawę wpisu [Pisuliński 2014, s. 1264; Gapska, Studzińska 2015, s. 693; Bieniek 1999, s. 12; Ciepła 1999, s. 26; Oleszko 1994, s. 261; Oleszko 2002, ss. 13–28]. Jest to zatem ocena posiadająca silnie sformalizowany i ograniczony

kk, gdyż stosownie z treścią samego przepisu – sprawca ma w tym celu działać.

charakter, oparta na swoistym automatyzmie. Automatyzm wyraża się w tym, że bada się tu moment zawarcia umowy i to, czy z przedstawionych dokumentów wynika, że w chwili, gdy umowa była zawierana sprzedający był uprawniony do zbycia, a kupujący – do nabycia nieruchomości. Zautomatyzowanie tych czynności w pierwszej omówionej sytuacji decyduje o odmowie wpisu na rzecz przedsiębiorcy, w drugiej zaś – wpisaniu zgodnym z jego życzeniem, choć ostatecznie nieskutecznym.

Konkludując warto też podkreślić korzystny z punktu widzenia bezpieczeństwa obrotu nieruchomościami kierunek zmian prawa, związanych z nowelizacją kodeksu postępowania cywilnego, która weszła w życie 1 lipca 2016 roku [*Ustawa o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw z 15 stycznia 2015 roku*, Dz.U. 2015 poz. 218]. Informatyzacja składania przez notariuszy wniosków wieczysto-księgowych przyczyniła się do tego, że prawdopodobieństwo wystąpienia pierwszej opisanej sytuacji, uległo dziś znacznemu zmniejszeniu [Gapska, Studzińska 2015, s. 679]. Oszustwo to nadal jest możliwe, lecz już znacznie trudniejsze do zrealizowania i związane ze znacznie większym ryzykiem wykrycia. W tym zakresie mamy z pewnością do czynienia ze zwiększeniem się bezpieczeństwa obrotu. Pod adresem ustawodawcy można co najwyżej wysunąć sugestię zwiększenia sprawności działającego systemu teleinformatycznego tak, by notariusz już w chwili podpisania przez strony umowy mógł jednym kliknięciem zgłosić sprzedaż w systemie oraz by informacja o tym fakcie ukazywała się w nim natychmiast. Tu bowiem, jak pokazuje art. 626⁶ par. 1¹, decydują już nawet nie minuty, lecz sekundy.

Natomiast sytuacja druga, która nie zależy od chwili wpisu, nadal może wystąpić z równą intensywnością, co przed zmianami. W tym zakresie można pokusić się o sformułowanie postulatu *de lege ferenda*, by akty stanu cywilnego, które stanowią podstawę zarówno dla sądu wydającego postanowienie o stwierdzeniu nabycia spadku, jak i dla notariusza przygotowującego akt poświadczenia dziedziczenia, zawierały dane związane ze zstępny i rodzeństwem. Taka funkcja informacyjna aktów wydawanych przez administrację publiczną nie wkracza w nasze chronione prawem dobra osobiste, gdyż akt stanu cywilnego nie jest dostępny osobom trzecim. Z pewnością zaś mogłaby być ona realizowana z pożytkiem dla bezpieczeństwa obrotu nieruchomościami w Polsce. Zwłaszcza, że dane dotyczące wszystkich tych osób już zawarte są przecież w aktach stanu cywilnego, tyle że zewnętrznie ze sobą nie powiązanych.

W obu sytuacjach, z punktu widzenia prawno-karnego, mogliśmy mieć do czynienia z przestępstwem oszustwa. Kontrahent wykorzystując opisane możliwości luk i braku odnotowania zmian w czasie rzeczywistym, doprowadza do niekorzystnego rozporządzenia mieniem pokrzywdzonego, który następnie nie może, wobec rękojmi wiary publicznej ksiąg wieczystych, ujawnić w tychże swych praw. Przestępstwo z art. 286 par. 1 kk

jest czynem umyślnym, może być popełniony z zamiarem bezpośrednim oraz, co istotne – zamiar ten musi powstać najpóźniej w czasie podjęcia działań przestępczych (czyli – w omawianych wypadkach – w trakcie zawierania transakcji). Pokrzywdzony, bez potrzeby inicjowania postępowania cywilnego, co w praktyce gospodarczej, w szczególności MŚP wydaje się bardzo ważne przy nierzadkiej niepełności obsługi prawnej, może zgłosić swe roszczenia w postępowaniu karnym i domagać się orzeczenia odpowiedniego środka kompensacyjnego. Dodatkowo może ustanowić się oskarżycielem posiłkowym, co umożliwia mu uczestnictwo w rozprawie i realizowanie przysługujących mu jako stronie praw. Tym samym prawo karne stwarza pokrzywdzonemu, w tym ewentualnie przedsiębiorcom z sektora MŚP odpowiednie instrumenty prawne do dochodzenia swych roszczeń również w toku postępowania karnego, niemniej jednak należy mieć na uwadze, iż zawsze ma ono charakter wtórny do podejmowanych działań przestępczych. Opisane zaś przykłady wskazują na to, że wszyscy kontrahenci mogą być dotknięci nieuczciwym działaniem innych osób, w sytuacji zaś intensywności obrotu gospodarczego i wielości zawieranych czynności oraz wskazywanej na wstępie mniejszych możliwości finansowych tychże przedsiębiorców, właśnie wiedza przedsiębiorców o potencjalnych zagrożeniach jest kluczowa.

Bibliografia

Bieniek G. (1999), *Kognicja Sądu wieczysto-księgowego w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego*, Nowy Przegląd Notarialny 1999/4/12–36.

Borkowski P., Trzeźniewski-Kwiecień J. (2008), *Wpisy do ksiąg wieczystych*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Ciepla H. (1999), *Kognicja sądu wieczysto-księgowego*, Przegląd Sądowy 1999/9/26–39.

Cieślak W. (2004), *Glosa do postanowienia Sądu Najwyższego z 29 stycznia 2004 roku*, Rejent 2004/9/142.

Gapska E., Studzińska J. (2015), *Postępowanie nieprocesowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Gardocki L. (1998), *Prawo karne*, C.H. Beck, Warszawa.

Grzegorzczak T. (2003), *Kodeks postępowania karnego. Komentarz*, Warszawa.

Hołda Z., Postulski K. (2005), *Kodeks karny wykonawczy. Komentarz*, Arche, Gdańsk.

Jakubecki A. (red.) (2014), *Kodeks Postępowania Cywilnego. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Rejman G. (red) (1998), *Kodeks karny. Część ogólna. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.

Nowacki M., Tobor J. (1994), *Wstęp do prawoznawstwa*, Warszawa.

Oleszko A. (1994), *Zakres kognicji sądu w postępowaniu wieczystoksięgowym na tle art.46 ukwł* [w:] *Rozprawy z polskiego i europejskiego prawa prywatnego*, Księga pamiątkowa ofiarowana prof. J. Skąpskiemu, Secesja, Kraków.

Oleszko. A. (2002), *Kognicja sądu wieczystoksięgowego w postępowaniu o wpis prawa na podstawie umowy przeniesienia własności nieruchomości zawartej w trybie art. 231 kc (cz. I i II)*, Rejent 2002/2-3/13-26, Rejent 2002/4/28-42.

Pisuliński J. (red.) (2014), *Ustawa o księgach wieczystych i hipotece. Postępowanie wieczysto księgowe. Komentarz*, Lexis Nexis, Warszawa.

Świecki D. (red.) (2015), *Kodeks postępowania karnego. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.

Zieliński A., Flaga-Gierczyńska K. (2016), *Komentarz do Kodeksu Postępowania Cywilnego*, C.H. Beck Warszawa.

Postanowienie SN z 4 kwietnia 2003 r., III CKW 1302/00, OSNC 2004, nr 6, poz. 102, Lexis Nexis nr 364420.

Postanowienie SN z 21 stycznia 2004 r., NCK 346/02, Lexis Nexis nr 1632814.

Postanowienie SN z 28 stycznia 2004 r., IV CK 118/03, Lexis Nexis nr 8040347.

Postanowienie SN z 20 grudnia 2005 r., VCK 307/05, Lexis Nexis nr 2077711.

Postanowienie SN z 29 maja 2008 r., II CSK 59/08, Lexis Nexis nr 2805689.

Postanowienie SN z 13 marca 2009 r., II CSK 532/08, Lexis Nexis nr 3025455.

Uchwała składu 7 sędziów SN z 16 grudnia 2009 r., III CZP 80/09, OSNC 2010, nr 6, poz. 84, Lexis Nexis nr 2110707.

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 8 listopada 2015 r., II AKa 339/15.

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z 8 października 2015 r., II AKa 222/15.

Ustawa z dnia 17 listopada 1964 roku – Kodeks postępowania cywilnego – tekst jednolity, Dz.U. z 2014 roku, poz. 101 ze zm.

Ustawa z dnia 6 lipca 1982 roku o księgach wieczystych i hipotece, Dz.U. z 1982 nr. 19 poz. 47 ze zm.

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku – Kodeks karny, Dz.U. nr 88 poz. 553 ze zm.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE)

- Administracja
- Architektura i urbanistyka
- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Film i sztuki audiowizualne
- Filologia angielska
- Finanse i rachunkowość
- Fizjoterapia
- Geodezja i kartografia
- Grafika
- Informatyka
- Kosmetologia
- Logistyka
- Ochrona środowiska
- Pedagogika
- Praca socjalna
- Prawo
- Psychologia
- Socjologia

- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja
- Zarządzanie
- Zdrowie publiczne

Studia podyplomowe

- Bezpieczeństwo
- Finanse i rachunkowość
- Informatyka
- Komunikacja i marketing
- Pedagogika
- Psychologia i socjologia
- Zarządzanie

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie

www.spoieczna.pl



Studia w języku angielskim:

- Master of Science in Professional Communication
- MBA (SAN) + Master
- Master + Magister

www.clarkuniversity.eu