

Metody i obszary zarządzania

Metody i obszary zarządzania

pod redakcją naukową

Arkadiusza Potockiego

Wydział Ekonomii i Zarządzania
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2007

Rada Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzje:

prof. dr hab. Jan W. Wiktor

dr hab. Bogusz Mikuła

Projekt okładki:

Joanna Sroka

Redaktor prowadzący:

Halina Baszak Jaroń

Korekta redakcyjna:

Kamila Zimnicka-Warchoł

ISBN: 978-83-89823-48-9

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2007

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana
w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych,
kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej
pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

www.ksw.edu.pl

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.

– Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007

Łamanie:

Joanna Sroka

Druk:

Eikon Plus

Spis treści

Arkadiusz Potocki	
Wprowadzenie.....	7
CZĘŚĆ I	
ROZWIĄZYWANIE WYBRANYCH PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH BIZNESOWYCH I PUBLICZNYCH	9
Marko Caric	
Role of Innovations on the World Market	11
Agata Hilarowicz	
Niestandardowe formy zatrudnienia jako wyraz zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw	17
Ewa Janiszewska-Poszwa	
Partycypacja pracowników jako szansa na rozwój przedsiębiorstwa.....	29
Jolanta Laskowska	
Kształtowanie publicznego transportu pasażerskiego – wybrane aspekty.....	41
Marek Makowiec	
Innowacja wartości źródłem długofalowych sukcesów organizacji w strategii błękitnego oceanu	51
Arkadiusz Potocki	
Analiza wartości informacji i komunikowania jako alternatywne narzędzie ich racjonalizacji	65
Stefan Poździoch	
Wpływ standardów ochronnych Międzynarodowej Organizacji Pracy na rozwiązania przyjęte w polskim prawie pracy i ubezpieczeń społecznych	73

Piotr Staliński Zaawansowane systemy planowania w zarządzaniu produkcją: funkcje, cechy i korzyści dla firm	95
Jolanta Walas-Trębacz Rozwój <i>ventures capital</i> w Polsce.....	107
CZĘŚĆ II	
WYBRANE INSTRUMENTY MARKETINGOWE W ZARZĄDZANIU DZIAŁALNOŚCIĄ BIZNESOWĄ NA RYNKACH KRAJOWYCH I GLOBALNYCH.....	137
Magdalena Dołhasz Ocena standardów badania skuteczności reklamy zewnętrznej.....	139
Roumiana Konstatinova The Triple Relationship Newspaper-reader-advertiser and the Media Marketing	153
Zoltán Magyar Modelling the Identified Key Success Factors of Small- and Medium-sized Enterprises of Niche Marketing Strategy	161
Renata Oczkowska Standaryzacja czy adaptacja instrumentów marketingu-mix na rynkach zagranicznych	169
Maria Płonka Internet jako kanał dystrybucji ubezpieczeń	181
Danuta Surówka-Marszałek Globalne organizacje sieciowe na rynkach <i>high technology</i>	193

Wprowadzenie

Opracowanie poświęcone jest charakterystyce i propozycji rozwiązania wybranych problemów zarządzania. Kilka tekstów dotyczy roli mediów (a także innych instrumentów) w marketingu. Ciekawe jest opracowanie oparte na pewnej autorskiej typologii instrumentów marketingu-mix stosowych przez przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych.

Druga grupa artykułów poświęcona jest nowym formom zatrudnienia, partycypacji pracowników oraz standardów ochrony pracy, które winny być stosowane przez nasze organizacje. Zatem blok ten dotyczy zagadnień organizacji pracy.

Są także artykuły prezentujące konkretne metody zarządzania, poczynsz od zarządzania komunikacją, przez zarządzanie strategiczne, a na systemach zarządzania produkcją skończywszy.

Niektórzy Autorzy podejmują się nie tylko prezentacji, a także przedstawiają pewne rozwiązania zagadnień dotyczących niemal wszystkich obywateli. Tu przede wszystkim należy wymienić rozważania o kształtowaniu transportu publicznego. Ciekawe jest także studium o możliwości wykorzystania Internetu na rynku ubezpieczeń społecznych.

Także interesujące są i stoją na wysokim poziomie naukowym inne fragmenty książki, o których nie wspomniałem wyżej.

W tym miejscu pragnę podziękować wszystkim Autorom za trud przygotowania artykułów i złożenie ich do druku w Oficynie Wydawniczej AFM – wydawnictwie Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie.

Arkadiusz Potocki

Część I

Rozwiązywanie wybranych
problemów zarządzania
w organizacjach biznesowych
i publicznych

Marko Caric

Role of Innovations on the World Market

Introduction

The size and nature of demand, as well as the nature of competition are main characteristics of the market in an economic sense. The aim of this study is to concentrate on the nature and degree of competition. A core element of innovation and competition is the appropriability of innovation profits. Getting the benefits of an innovation or not is one of the main problems of an innovating firm, and usually the competitors cause the appropriability problem. We concentrate on interactions between firms in a market and the overall result at the market level, instead of the influence of the market on an individual firm's decisions and performance.

1. The empirical side of technological competition

To understand better the results of empirical studies about competition and innovation, a distinction must be made between an innovating firm reacting directly to R&D investment decisions or innovation results of another firm in the market, and a firm's reaction in terms of R&D and innovation (strategy) to an increase in competition in its market(s) more in general. Perhaps economists "automatically" assumed that, while technology is a core element of competition, firms will react sharply on a competitor's technological success by increasing their own R&D. It turns out that they do not, or at least, sometimes they do sometimes they do not.

To understand the process of industrial innovation and how rapidly innovations are imitated, it is obvious that economists should study the nature and extent of the information that firms have about their rivals' technology and R&D programs. Yet there have been no systematic empirical studies of the speed at which various kinds of technological information leak out to rival firms.

Other industries moved visibly ahead in automobile design and quality, steel-making technology, consumer electronic goods, shipbuilding, textile machinery, general-purpose numerically controlled machine tools, copying machines, ceramics, high-voltage electrical transmission and rectifying apparatus, nuclear power reactors, industrial enzymes, and much else.

US manufacturers have reacted in widely differing ways to new technological challenges from abroad. Some, such as Gillette, Eastman Kodak, General Electric (in digital imaging), and Corning-AT&T (in fiber optics), redoubled their own R&D efforts in response to growing high-technology competition. Others, notably the makers of such consumer electronic apparatus as television sets and video recorders and the early market leaders in facsimile machines, in effect surrendered the market to overseas rivals. Still others, such as the calculator and tire manufacturers, AT&T Technologies (in digital switches), and Boeing, continued vigorous R&D efforts but ceded sizable market niches.

As in the case studies, we find considerable idiosyncrasy in companies' competitive reactions. But import competition does appear to have made a difference. The short-run reaction to increased imports (or declining net exports) was on average submissive; that is R&D/sales ratios fell. However, large, diversified firms occupying concentrated markets reacted more heterogeneously to rising imports and less submissively to net export declines. Insulation from import competition through trade barriers blunted firms' reactions. Over the longer run, there appears to have been a reversal of the average reaction pattern from submissive to aggressive, although the evidence on this point remains weak.

Two types of characteristic of an industry seem to influence the firms' reactions on innovations by foreign rivals: the degree of concentration in the domestic market and the kind of knowledge on which innovations are based.

In general, the managers whom we interviewed claimed that in planning their investment programmes they focused on three criteria: the size of the unmet medical need, the scientific potential of a field, and the idiosyncratic capabilities of their researchers.

The empirical evidence indicates that firms can both increase or decrease their R&D investment when a rival increases its investment, but the likelihood that a positive relation between competitors' R&D investment exists is augmented when firms are large and have significant market shares. The same holds for research-intensive industries, like pharmaceuticals.

2. Theoretical aspects of technological competition

Economic theories offer little support for the empirical evidence that, on the one hand, most firms do not increase R&D when confronted with increased technology competition and that, on the other hand, reactions are quite diverse. Industrial Organization and the 'New Trade Theory', more specifically the game theoretic approaches within the two fields, are able to predict every R&D reaction, but they have not systematically confronted theoretical predictions in a specific setting with empirical outcomes.

In the heterogeneous market the products of the firms have high cross-elasticities of demand, but lower than in the case of the homogeneous market, allowing for some product differentiation. More importantly, the firms may differ with regard to the technology incorporated in their products and their production process.

The two market visions have different implications. In the homogeneous case technological competition is 'immediate'. If one firm succeeds in creating and marketing a new product, the market share of the other firms will immediately decrease. If a few or all firms in that market are undertaking innovation projects and if the 'winner' gets a watertight patent they can be said to be in the same race and real monopoly profits are obtained by the innovator. Consequently, the market share and profit of the other firms will diminish. On the other hand, when patent protection is weak, imitation is relatively easy because the technology of the firms is similar. In that case market uncertainty for the innovating firm is very high and it may hesitate to invest in R&D, given a sufficient farsightedness to anticipate on appropriability problems with respect to its innovation profits.

Neoclassical theory's emphasis on the appropriability of the results of research must be complemented with an analysis of the conditions supporting the utilization of these results.

Industries which are capital-intensive, concentrated, and advertising-intensive tend to promote the innovative advantage in large firms. The small-firm innovative advantage, however, tends to occur in industries in the early stages of the life-cycle, where total innovation and the use of skilled labor play a large role.

The better innovation performance of a strong competition structure over a monopoly structure lies in the stimulus effect of competition. In the extreme case a monopoly does not provide any incentive (stimulus) to the single firm to innovate, because a new product replaces the monopolist's old product. The R&D costs of the new product can be incurred through a higher price of the new product compared to the old, but depending on the price elasticity of the demand of the monopolist's product, the total profit in the market may even go down.

The evolutionary theory of economic change, like neoclassical theory, focuses on the market as a whole. In contrast to neoclassical theory the evolutionary theory uses quite different behavioral assumptions, and innovation and R&D are core elements.

According to the evolutionary perspective in economics every firm has a unique knowledge base. Through imitation and public knowledge there is a tendency of firms to have the same technological knowledge and undertake similar innovation projects. Through surprise and creativity firms try to do something different from the others in the market and gain a competitive advantage. Differences between firms make imitation more difficult than in a situation where firms in an industry are similar in any respect.

3. Diversity and market structure

Some recent studies try to combine insights from evolutionary economics with those from the empirical branch of industrial organization. We are especially interested in the incorporation of some forms of diversity of firms' strategy, organization, and so on, to understand the technological developments in the market.

Some industries consist of relatively large firms, other of relatively small firms. In many industries a considerable variation exists in the size of the firms. One explanation for this phenomenon has been that small firms are a remainder of the 'old' situation in the industry, when firms were smaller and competition less severe.

The larger amount of money spent by large firms on an innovation project may have two consequences. First, as argued by Cohen and Klepper, the type of innovation projects undertaken by large firms are on average more expensive and riskier than the projects of small firms. The societal advantage of large firms may therefore be that they undertake projects with large social benefits compared to private benefits. Second, and in conformity with the time-cost tradeoff curve, small and large firms may have similar projects, but large firms spend more in order to innovate faster.

An important difference between a radical and an architectural innovation is that the former is quite apparent for those informed about the industry as something drastically different from the existing product generation in the industry, while the latter looks very much like the existing product. For a radical innovation it is well known that they often stem either from an outsider of the industry (for example a small entrant) or from a new business unit of an incumbent firm. Architectural innovations by contrast have the same core technology as the old product and it is not immediately clear that product performance depends on new linkages between some components, which require quite a different technological expertise from the old product.

4. Conclusions

The economic literature provides limited insights into how firms react to the innovation intentions and actual results of rivals. Empirical studies that are available on the topic do not conclude that an increase in the R&D or new products by rivals result automatically in an increase in one's own R&D. Economic theory has traditionally paid more attention to the degree of competition in general terms. One of the underlying reasons relates to the behavioral assumptions of firms. An important difference between the two economic approaches with respect to innovation is the assumed ease or difficulty of imitation. More generally the way in which innovating firms are assumed to acquire new information and make decisions may have a considerable impact on how economists perceive the role of markets in innovation. This also has consequences for the perceived role of government.

References

- Bowman, D. and H. Gatignon (1995), *Determinants of competitor response time to a new product introduction*, „Journal of Marketing Research” 22, February, 42–53.
- Henderson R. and I. Cockburn (1996), *Scale, scope, and spillovers: the determinants of research productivity in drug discovery*, „Rand Journal of Economics” 27, 1, 32–59.
- Mansfield, E. (1995), *Innovation, Technology and the Economy*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Mandal Š., Carić M., *Upravljanje istraživanjem, razvojem i transferom tehnologije*, Novi Sad, 2004.

Agata Hilarowicz

Niestandardowe formy zatrudnienia jako wyraz zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

Wstęp

Niestandardowe formy zatrudnienia zarówno ze względów ekonomicznych, jak i społecznych są jednym z czynników wpływających na funkcjonowanie i kształt współczesnych gospodarek krajów rozwiniętych. Są równocześnie ważnym elementem organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwach, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwój różnorodnych kategorii zatrudnienia odbiegających od modelu tradycyjnego postępuje w poszczególnych krajach z różnym natężeniem, niemniej jednak w ostatnim dwudziestoleciu w większości państw odnotowuje się tendencje wzrostowe w tym zakresie. Wynikają one w dużej mierze z prób poprawy sytuacji na rynkach pracy i zmniejszenia bezrobocia. U genezy niestandardowych form zatrudnienia leży cały zespół warunków i przyczyn w dużej mierze tożsamy z tymi, które złożyły się na daleko idące zmiany w sferze pracy, gospodarki i przedsiębiorstw. W perspektywie historycznej są to zarówno procesy globalizacyjne, rozwój nowych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, jak i kwestie instytucjonalne (legislacyjne), demograficzne, czy zmieniające się w szybkim tempie narzędzia i metody zarządzania. Niestandardowe formy zatrudnienia i organizacji pracy są jednym z przejawów elastyczności, która jest zaliczana do zasadniczych atrybutów konkurencyjnych i nowoczesnych przedsiębiorstw.

Inspiracją do prowadzenia niniejszych rozważań są toczzone na przestrzeni ostatnich lat debaty społeczno-gospodarcze na temat sytuacji na rynku pracy oraz zmieniającego się paradygmatu zatrudnienia w przedsiębior-

stwach i rozwoju form nietypowych. Sugerowane w tytule zagadnienia składają do osadzenia ich w tematyce transformacji pracy w XX i XXI wieku oraz współczesnych wizji elastycznego przedsiębiorstwa i czynników jego sukcesu w warunkach dynamicznie rozwijającego się otoczenia.

1. Zatrudnienie klasyczne (tradycyjne)

Transformacja społeczeństwa industrialnego w społeczeństwo poindustrialne spowodowała, że praca nabrała zupełnie nowego charakteru. Przez większą część XX wieku dominującą formą jej świadczenia było bowiem zatrudnienie etatowe, bez terminu zakończenia stosunku pracy (bezterminowe, dożywotnie) i w pełnym wymiarze czasu pracy. Ukształtowany wzorzec, charakterystyczny dla ery przemysłowej i fordyzmu¹, opierał się przede wszystkim na ścisłej zależności między pracownikiem a pracodawcą. Istotą takiego zatrudnienia stanowiło podporządkowanie pracownika pracodawcy co do miejsca i czasu wykonywania pracy (zależność o charakterze zewnętrznym) oraz sposobu i zakresu przestrzegania wiążących pracownika poleceń pracodawcy odnośnie do porządku i organizacji pracy (zależność o charakterze wewnętrznym)². Z charakteru podporządkowania wynikało szereg pozostałych cech uzupełniających, które świadczą o istocie tradycyjnego zatrudnienia, m.in.: obowiązek świadczenia pracy na określonym stanowisku lub pracy określonej rodzajowo, powtarzalny charakter wykonywanych zadań, osobisty charakter świadczenia pracy, niezbywalne prawo pracownika do wynagrodzenia za pracę (a w szczególnych sytuacjach również w razie jej nieświadczenia), przeniesienie na pracodawcę ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorstwa³. Stąd też zatrudnienie tradycyjne zasadniczo utożsamiane jest z dużą ochroną stosunku pracy, wysokimi normami bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wieloma przywilejami socjalnymi. Rozwiązania prawne dotyczące pracy etatowej regulują zakres obowiązku wypłaty odpraw, długości okresu wypowiedzenia, konsultacji i ewentualnie uzyskania zgody przedstawicieli pracowników oraz podawania powodów rozwiązania stosunku pracy.

Zmieniająca się struktura zatrudnienia, zanikanie wielkoprzemysłowej klasy robotniczej, rosnące znaczenie wiedzy i informacji oraz rozwój usług są czynnikami, które w opinii wielu badaczy konstytuują społeczeństwo przyszłości⁴. Do głównych zjawisk i tendencji uniwersalnych w obszarze pracy można

¹ Wprowadzona przez H. Forda organizacja pracy przy taśmie, której tempo przesuwu dyktuje tempo pracy robotnikom, wykonującym stale tę samą prostą czynność. Fordyzm utożsamiany jest z filozofią Naukowej Organizacji Pracy F.W. Taylora.

² Por. S.W. Ciupa, *Nowoczesna umowa o pracę*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 297–299.

³ Tzn. uczynienie pracodawcy odpowiedzialnym za rezultat pracy, przy uwzględnieniu ryzyka osobowego, ekonomicznego, techniczno-organizacyjnego i socjalnego. Por. W. Sanetra, *Prawo pracy. Zarys wykładu*, t. 1, Temida 2, Białystok 1994, s. 34.

⁴ Szerzej: M. Hirsztowicz, *Spory o przyszłość. Klasa, polityka, jednostka*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1998.

zaliczyć wzrost jednostkowej wydajności pracy, zmiany w strukturze zatrudnienia i zasobach pracy, relatywny spadek (na jednostkę efektu użytkowego) zapotrzebowania na czynnik pracy, przewyciężenie czasowych i przestrzennych ograniczeń pracy⁵. W tym też nurcie wielu badaczy proponuje własne wizje świata pracy, które są bardziej bądź mniej optymistyczne i wynikają w dużej mierze z obserwowanych przemian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Zapowiedziom Rifkina o „zmierzchu świata pracy” przeciwstawiane są poglądy Reicha, podkreślające korzyści zachodzących przemian i znaczenie nowej jakości pracy opartej o wiedzę i informację⁶.

Wylania się całkiem nowy paradygmat zatrudnienia, w którym pierwszoplanową rolę odgrywają formy niestandardowe.

2. Pojęcie niestandardowych versus standardowych form zatrudnienia

Samo pojęcie „niestandardowe formy zatrudnienia” jest w literaturze przedstawiane niejednolicie, na co może wskazywać między innymi brak spójnej klasyfikacji czy stosowana terminologia, nie zawsze oddająca istotę tego rodzaju form, niemniej jednak powszechnie używana zamiennie, w zależności od cechy (pozytywnej bądź negatywnej), którą chce się uwypuklić. W literaturze przedmiotu funkcjonuje więc szereg określeń starających się oddać charakter zatrudnienia odmiennego od tradycyjnego wzorca. Stosuje się zatem terminy znaczeniowo zbliżone, takie jak: „niestandardowe”, „nietypowe”, „marginalne”, „niepewne”, „prekaryczne”, „niestabilne” czy „elastyczne”, ale nadmiernie zacierane są różnice pomiędzy nimi. Trudno zresztą wykazać przewagę jednej nazwy nad inną, można jedynie wskazywać inne ich nachylenie treściowe. Rosnącej popularności powyższych terminów towarzyszy często niejasne formułowanie ich pojęciowej i empirycznej treści. Warto również zwrócić uwagę, iż semantyczne i instytucjonalne tło niestandardowych form zatrudnienia różni się w zależności od kraju. Brak jest też ustaleń dotyczących granic samego pojęcia, co może wynikać z jednej strony z interdyscyplinarnego charakteru zagadnień, z drugiej zaś z dużej różnorodności form, niejednokrotnie ich wzajemnego przenikania się oraz możliwych konfiguracji w ich obrębie.

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto jedno z najczęściej proponowanych szerokich ujęć, w którym termin „niestandardowe formy zatrudnienia”

⁵ Por. J. Meller, Z. Wiśniewski, *Wyzwania globalizacyjne i integracyjne a polityka zatrudnienia i rynku pracy*, [w:] *Polityka rynku pracy wobec integracji z Unią Europejską*, red. Z. Wiśniewski, IPISS, Warszawa 2001, s. 25–27.

⁶ Por. J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, przeł. E. Kania, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001; R.B. Reich, *The future of success. Working and living in the New Economy*, Random House, Inc., New York 2000.

(z ang. *non-standard forms of employment*) opisuje się na zasadzie przeciwieństwa do zatrudnienia tradycyjnego (etatowego), tj. zatrudnienia na czas nieokreślony (stały) i w pełnym wymiarze czasu pracy⁷. W przekonaniu autorki definicja oparta na zasadzie negacji ma sens, przy uwzględnieniu cech klasycznych stosunków zatrudnienia, na które też zwrócono uwagę w części pierwszej niniejszego artykułu. W takim układzie formy niestandardowe są tymi, które odbiegają od klasycznego wzorca pracy podporządkowanej – przypisanej do określonego stanowiska, o powtarzalnym charakterze czynności, osobistym i zarobkowym charakterze świadczenia, z ryzykiem pracy obciążającym pracodawcę, a nie pracobiorcę oraz szeregiem przywilejów dla pracobiorców. Jako takie często nie spełniają one żadnej bądź części ze wskazanych, podstawowych cech stosunku pracy, wynikających z tradycyjnej umowy. A jeżeli nawet wykazują niektóre ze wskazanych atrybutów, to nie mają one nigdy charakteru bezwzględnego. Charakterystyczne jest za to przejście od zależnego charakteru pracy ku poszerzeniu wolności pracownika i pracodawcy, o czym pisze A. Chobot⁸. Pracodawca traci władzę wobec pracownika, co osłabia lub eliminuje podporządkowanie. Zauważalna transformacja modelu władzy z dyskrejonalnej na funkcjonalną opiera się na wzroście autonomii pracowników w zakresie kształtowania pracy, jak i jej warunków. Stąd też coraz większy nacisk kładziony jest na efekty samej pracy, w przeciwieństwie do metod i sposobów jej wykonywania⁹. Ponadto niestandardowe formy zatrudnienia wiążą się z jednostkowym bądź łącznym (w zależności od określonej formy zatrudnienia i organizacji pracy) występowaniem takich cech jak:

- elastyczne kształtowanie miejsca i czasu pracy wyrażające się brakiem ograniczeń w przestrzeni i czasie pracy,
- przestrzenna dyslokacja (nietyпова lokalizacja) – wszędzie, a nie w jednym określonym miejscu,
- przerzucenie odpowiedzialności za zabezpieczenie socjalne na pracobiorcę,
- wzrost udziału wynagrodzeń o charakterze wynikowym (zadaniowym) – uzależnienie wynagrodzenia pracownika od wyniku finansowego przedsiębiorstwa (zysku) lub od niego samego (prowizja od obrotu, kontraktowanie pracy).

⁷ Por. E. Kryńska, *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003; *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne*, red. M. Rymśa, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005; B.A. Wiens-Tuers, *The relationship of Race and Outcomes of Non-Standard Labor*, „Journal of Economic Issues”, vol. XXXII, no 2/June 1998.

Praca stała charakteryzuje się nieokreślonym terminem rozwiązania umowy. Za pełny wymiar godzin uważa się obowiązujący w danym kraju, ustawowo regulowany czas pracy w wymiarze dobowym i tygodniowym (w krajach Unii Europejskiej waha się on pomiędzy 35 a 40 godzin tygodniowo, w pięciodniowym systemie czasu pracy. W Polsce przyjmuje się 40 godzin).

⁸ Por. A. Chobot, *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, PWN, Warszawa 1997.

⁹ Por. S.W. Ciupa, *op. cit.*, s. 306–307.

- świadczenie pracy przez pracobiorcę na rzecz wielu podmiotów (praca w jednym przedsiębiorstwie przestaje być głównym źródłem utrzymania).

W literaturze przedmiotu istnieją różnorodne klasyfikacje niestandardowych form zatrudnienia. Trudności w ustaleniu jednego spójnego podziału pogłębia w dużej mierze hybrydowy charakter większości rozwiązań. Jak zauważa E. Kryńska: „niestandardowe stosunki pracy nie są wobec siebie rozłączne, a zatrudnienie jednostkowe może przybierać cechy jednej lub więcej z nich”¹⁰. Często kryteria podziału przebiegają wzdłuż określonych, dominujących cech zatrudnienia. Istotne znaczenie mają tutaj zatem czas i miejsce świadczenia pracy oraz typ umów o pracę. W praktyce gospodarczej stosowanie określonych form zdeterminowane jest przyjętymi regulacjami prawnymi, na które w dużej mierze wywiera wpływ kultura świadczenia pracy oraz ukształtowany historycznie system stosunków przemysłowych w danym kraju.

Mając na uwadze wymiar i rozkład czasu pracy, wskazuje się przede wszystkim na zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, skrócony czas pracy, system pracy dzielonej, pracę weekendową, amorficzny czas pracy, pracę na wezwanie oraz pracę nakładczą czy telepracę¹¹ (dwie ostatnie formy wlicza się do tej kategorii z uwagi na fakt, iż czas pracy jest ustalany samodzielnie przez pracobiorcę). Ze względu na wymiar przestrzenny, tj. miejsce wykonywania pracy, wśród form niestandardowych wyróżnia się: pracę domową, telepracę i pracę sieciową. Uwzględniając trwałość obowiązywania umów o pracę, wskazuje się z kolei na grupę form określaną mianem umów terminowych, tj. z zatrudnieniem podporządkowanym o z góry sprecyzowanym okresie trwania. Zalicza się tutaj: zatrudnienie na czas określony, zatrudnienie na czas wykonania określonego zadania, zatrudnienie na okres próbny, zatrudnienie na zastępstwo, zatrudnienie poprzez agencje pracy tymczasowej, pracę sezonową, pracę na wezwanie, pracę w ramach programów zatrudnieniowych, przyuczenie na stanowisku pracy, zredukowany rozkład czasu pracy. Przyjmując szczególną konfigurację podmiotową – formami niestandardowymi są umowy odbiegające od dwustronnego wzorca relacji pracownik–pracodawca¹², tj.: wynajem pracowników, w tym zatrudnienie poprzez agencje pracy tymczasowej oraz samozatrudnienie. Z prawnego punktu widzenia klasyfikacje form zatrudnienia odchodzących od standardu opierają się przede wszystkim na podziale ze względu na te, które są

¹⁰ *Elastyczne..., op. cit.*, s. 1; E. Kryńska, *Dylematy..., op. cit.*, s. 97.

¹¹ Chodzi tu przede wszystkim o telepracę domową. Telepraca stanowi w zasadzie współczesną formę organizacji pracy, niemniej jednak zaliczana jest również do niestandardowych form zatrudnienia z racji różnie rozumianego pojęcia „nietypowości”. W zależności od specyficznych cech wynikających ze sposobu świadczenia pracy pojęcie to może odnosić się zarówno do szczególnych rozwiązań w zakresie organizacji pracy (w tym miejsca jej świadczenia), czasu pracy, jak i rodzajów kontraktów o pracę.

¹² Zob.: D. Makowski, *Praca tymczasowa jako nietypowa forma zatrudnienia*, Difin, Warszawa, 2006, s. 33–36.

jeszcze regulowane przepisami prawa pracy (formy pracownicze) i niepodlegające mu, umowy o świadczenie usług (formy niepracownicze). Do niestandardowych form pracowniczych zalicza się przede wszystkim: umowy terminowe i zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy. W zależności od regulacji istniejących w danym kraju do kategorii tej wliczane są także: nieodpłatne oddanie pracownika do dyspozycji innego pracodawcy (wypożyczenie), praca tymczasowa za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej (*leasing* pracowniczy), praca na wezwanie, praca dorywcza, telepraca. Niepracownicze formy niestandardowego zatrudnienia (niezależne) – dotyczą umów, które nie wynikają z przedmiotu prawa pracy, a są umowami o świadczenie usług. Są to zatem formy stosowane najczęściej w ramach kontraktowania pracy: umowa o dzieło, umowa zlecenie, samozatrudnienie czy umowa agencyjna oraz kontrakty menedżerskie¹³.

W istocie na zatrudnienie niestandardowe składa się więc heterogeniczna grupa form, obejmująca szeroką gamę kontraktów o różnych konstrukcjach i treści. Zawarcie konkretnego rodzaju umowy niesie ze sobą odmienne reperkusje dla stron takiej umowy, tworząc określony typ układu zobowiązaniowego. W praktyce ma to odzwierciedlenie we wspomnianych już uprawnieniach, kwestiach ubezpieczeniowych i podatkowych. Wielość podstaw prawnych świadczenia pracy umożliwia także różne organizowanie procesu pracy, stosownie do określonego modelu zapotrzebowania w przedsiębiorstwach.

3. Elastyczność jako jeden z głównych czynników sukcesu nowoczesnego przedsiębiorstwa

Jednym z bardziej znaczących czynników sukcesu nowoczesnych przedsiębiorstw jest ich elastyczność, czyli zdolność do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu¹⁴. Wydaje się, iż zjawisko zatrudnienia niestandardowego wkomponowuje się idealnie w koncepcję elastycznej pracy, elastycznych pracodawców i pracowników, która jest szczególnie nośna w sytuacji występującej współcześnie arytmii życia, charakteru aktywności ludzkiej i sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw. Wiąże się to z mniejszą liczbą zasad i regulacji, w odniesieniu do określonych aspektów działalności przedsiębiorstwa np. kształtowania liczby osób zatrudnionych (elastyczność numeryczna), czasu pracy (elastyczność czasu pracy), wynagrodzeń (elastyczność finansowa) czy możliwości efektywnego wykorzystania umiejętności posiadanych przez osoby zatrudnione w sytuacji zmienności produkcji (elastyczność funkcjonalna). Elastyczność w po-

¹³ Kontrakty menedżerskie stanowią w Polsce bardzo szeroką konstrukcję prawną – mieszczą się tu różne kategorie umów zawieranych z menedżerami. Mogą to być zarówno umowy o zatrudnienie cywilnoprawne, umowy gospodarcze (handlowe), jak i umowy o pracę. W tej kategorii zatrudnienia niestandardowego mieszczą się jedynie te, które wprowadzane są na zasadzie swobody kontraktowania jako umowy nienazwane.

¹⁴ Szerzej na ten temat: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

wyższych aspektach odpowiada podstawowym parametrom systemu zatrudnienia, które często pozostają wobec siebie konkurencyjne, co skutkuje tym, że nie są one elastyczne w tym samym czasie w odniesieniu do określonej formy pracy. Zatem sztywność jednego czynnika jest zazwyczaj powiązana ze wzmożoną elastycznością innego. Mogą się one wzajemnie uzupełniać i kompensować¹⁵. W takim znaczeniu mówi się też o elastyczności rynku pracy oraz powiązanej z nią elastyczności prawa pracy. Określają one w istotny sposób zależności zachodzące pomiędzy uczestnikami rynku pracy. Zasadniczo wzrost określonego rodzaju elastyczności pozwala przedsiębiorstwu na zwiększenie swobody dokonywanych działań w danej dziedzinie i poprzez to lepszą kontrolę otoczenia. Niesie ze sobą także określone implikacje dla osób świadczących pracę, niekoniecznie korzystne dla tej strony. Stąd też rozpatrując elastyczność w płaszczyźnie mikroekonomicznej, należy zwrócić uwagę na możliwości i zdolności przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania polityki personalnej oraz czynności podejmowanych na wewnętrznym rynku pracy. W teorii ekonomii przyjmuje się, że poprzez wzrost mikroelastyczności można wpływać na wyrównywanie nierównowagi na rynku pracy (w skali makro-). Kwestią dyskusyjną, na co zwraca uwagę między innymi Z. Wiśniewski, pozostaje zakres elastyczności stosunków przemysłowych na poziomie mikro-, przyczyniający się do likwidacji nierównowagi na poziomie makro-, oraz sposób kształtowania płaszczyzny mikroekonomicznej, umożliwiając uniknięcie związanych z tym kontrowersji socjalnych¹⁶.

4. Koncepcja elastycznego przedsiębiorstwa

Jednym z bardziej znanych modeli elastycznej organizacji (z ang. *the flexible firm model*) jest model zaproponowany przez J. Atkinsona (zob. rysunek 1). Pokazuje on, jak organizacje mogą kierować systemem zatrudnienia w odniesieniu do różnych grup siły roboczej, aby zminimalizować koszty i stać się bardziej wrażliwymi na zmiany w otoczeniu rynkowym¹⁷. Reorganizacja systemów zatrudnieniowych ma iść w kierunku osiągnięcia kombinacji elastyczności funkcjonalnej, numerycznej i finansowej. Atkinson proponuje stosowanie różnych systemów zatrudnienia w zależności od dwóch odmiennych segmentów, tj. rdzenia (*core*) i części peryferyjnej (*peripheral segments*). Pracownicy „rdzenia” mają wszechstronne kompetencje i są szkoleni w zakresie specyficznych umiejętności przydatnych dla organizacji, co umożliwia im osiągnięcie elastyczności funkcjonalnej. Są oni zatem gotowi do świadczenia

¹⁵ Por. M. Moszyński, *Nietypowe formy zatrudnienia w Republice Federalnej Niemiec*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004, s. 25.

¹⁶ Z. Wiśniewski, *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń 1999, s. 42.

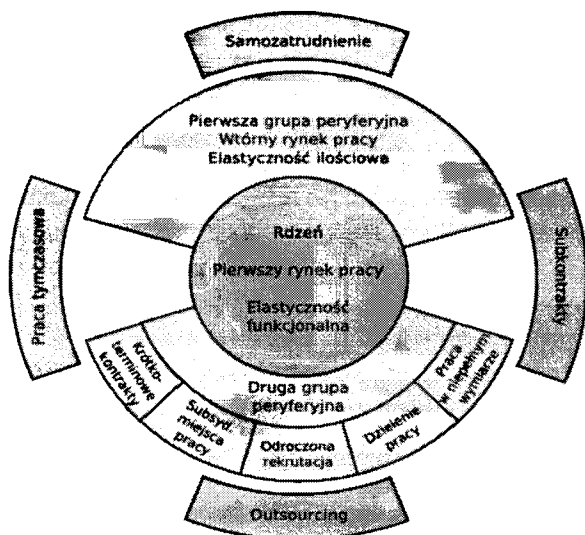
¹⁷ Por. T. Claydon, *Human resource management and the labour market*, (in:) I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon, *Human resource management. A contemporary approach*, fourth ed., Pearson Education, England 2004, s. 143.

rozmaitych zadań w zależności od potrzeb, stanowią też źródło kreatywności i rozwiązywania problemów organizacyjnych.

W skład trzonu mogą wchodzić pracownicy ze wszystkich poziomów przedsiębiorstwa, od kadry kierowniczej i profesjonalistów do wykwalifikowanych pracowników produkcji. Pracodawcy są zainteresowani długookresową współpracą z tą kategorią pracowników i oferują im korzystne warunki zatrudnieniowe, m.in. wysokie wynagrodzenia i różnego rodzaju dodatki finansowe, długookresowe umowy o pracę, system szkoleń i możliwości rozwoju w ramach organizacji. Część peryferyjna obejmuje pracowników, których kompetencje są bardziej uniwersalne, najczęściej dotyczy to pracowników wykonawczych. Rozmiar segmentu peryferyjnego zależy od koniunktury firmy i rośnie lub spada wraz z zapotrzebowaniem na jej usługi lub produkty. Segment peryferyjny jest źródłem elastyczności numerycznej w przedsiębiorstwie. W ramach segmentu peryferyjnego można wyróżnić dwie części: pierwsza część dotyczy pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, ale bez gwarancji zatrudnienia długoterminowego, druga część składa się z pracowników, którzy świadczą pracę na podstawie różnych form niestandardowych, tj. krótkoterminowych umów o pracę, umów tymczasowych, w niepełnym wymiarze czasu pracy. W modelu zakłada się także, iż pracodawcy/przedsiębiorstwa coraz częściej będą zlecać wykonywanie pracy na zasadach kontraktowania usług poprzez samozatrudnienie, wypożyczanie pracowników czy outsourcing. Większa elastyczność oznacza lepsze rozlokowanie zasobów przy uwzględnieniu miejsca i czasu (gdzie i kiedy) w powiązaniu z najlepszą produktywnością.

W odniesieniu do elastycznego przedsiębiorstwa istotne jest rozróżnienie pomiędzy elastycznością wewnętrzną a zewnętrzną. Elastyczność zewnętrzną definiuje się poprzez jej zewnętrzne wymogi, źródła przewagi konkurencyjnej i różnorodności w konkretnym otoczeniu. Elastyczność wewnętrzną określa się jako zbiór zdolności do konkurowania w wymiarze zewnętrznym¹⁸. W konfiguracji elastyczności zewnętrznej i wewnętrznej, elastyczność numeryczna stoi w opozycji do elastyczności funkcjonalnej. Kiedy stosuje się outsourcing lub zawiera umowy z osobami samozatrudniającymi się, wszystkie rodzaje elastyczności są zewnętrzne. W przypadku zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy dominuje elastyczność wewnętrzna.

¹⁸ Por. D.M. Upton, *The Management of Manufacturing Flexibility*, California Management Review, vol. 36, No. 2/1994, za: R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, op. cit., s. 23.



Rysunek 1. Model elastycznej firmy wg J. Atkinsona.

Źródło: T. Claydon, *Human resource management and the labour market*, (in:) I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon, *Human resource management. A contemporary approach*, Pearson Education, England 2004, s. 144.

Interesującą koncepcję analizy rozwoju elastyczności w przedsiębiorstwie, w oparciu o elastyczność zewnętrzną i wewnętrzną, proponuje K. Gareis¹⁹. Autor zakłada, że tylko te zmiany, które idą w parze z preferencjami pracodawcy, jak również pracowników, są wykonalne w dłuższym okresie. Stopień, w którym preferencje danej grupy są przeważające, zależy od jej siły negocjacyjnej. W takim układzie punktem wyjścia przedstawionej analizy jest pytanie o to, jak elastyczność jest rozdzielana pomiędzy popytową a podażową stronę procesu pracy. Z tego też powodu następuje rozróżnienie pomiędzy elastycznością skupioną na pracowniku (*worker-centred flexibility*) a elastycznością skupioną na przedsiębiorstwie (*company-centred flexibility*) oraz pewnymi rodzajami elastyczności pomiędzy tymi dwoma ekstremami. Wysoko kwalifikowani pracownicy, posiadający kompetencje, na które jest popyt na rynku pracy, są zasadniczo w dużo lepszej sytuacji, jeżeli chodzi o siłę przetargową i żądanie elastyczności skupionej na nich (korzystnej dla nich), niż ma to miejsce w przypadku mniej wykwalifikowanych pracowników²⁰. W tym kontekście

¹⁹ Por. K. Gareis, *The Electronic Freelancing Economy: Myth or Reality? An Overview of Evidence*, Socio-Economic Trends Assessment for the Digital Revolution (STAR) Issue Report, No 9, May 2001, http://www.databank.it/star/index_2.html.

²⁰ *Ibidem*, s. 8–9.

elastyczność wewnętrzna jest rozumiana jako „prawo do zmiany warunków stosunku pracy które leżą u podstaw kontraktu zatrudnieniowego”²¹. Elastyczność zewnętrzna z kolei oznacza możliwość zmian, które mają wpływ na relacje przedsiębiorstwa z otwartym rynkiem pracy, np. poprzez żądanie zmian w zasobach pracy (w godzinach pracy lub liczbie pracowników) lub zmianę stosunku pracowników stałych do terminowych czy *freelancerów*. Osiągnięcie elastyczności zewnętrznej może polegać albo na zmianie podstawowej treści umów o pracę (zmiana w statusie pracownika), albo na zlecaniu zadań na rynku zewnętrznym (*outsourcing*).

Strategia zmierzająca do obniżki i uelastyczniania kosztów pracy opiera się na powiązaniu wynagrodzeń z wynikami pracy bądź z wysokością zysku firmy. Przy tego rodzaju strategii wpływa się na efektywność pracy najczęściej poprzez system premii za szczególne osiągnięcia. W strategiach uelastyczniania czasu pracy równorzędne znaczenie mają obniżka kosztów oraz wzrost wydajności pracy. Wzrost wydajności pracy jest tym wyższy, im bardziej powiązany jest z oczekiwaniami pracowników. Interes przedsiębiorstwa wyraża się z kolei w dostosowywaniu czasu pracy do wahań koniunkturalnych lub jego przedłużaniu w zależności od potrzeb²².

Tendencjom uelastyczniania przedsiębiorstw sprzyjają nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak *business process reengineering* czy *lean management*. Gruntowne przekształcanie procesów w przedsiębiorstwie oraz koncentracja na kluczowych umiejętnościach (kompetencjach) połączona z „odchudzaniem organizacji” idzie w parze z *outsourcingiem* oraz rozwojem wirtualnych organizacji. Wprowadzenie powyższych koncepcji w życie wiąże się z określonym tokiem postępowania i zmianą tradycyjnej roli i funkcji kadry kierowniczej, której zadaniem jest obecnie koncentracja na usprawnianiu działań, umożliwianiu wykonania zadań przez innych i zapewnieniu pracownikom odpowiednich warunków do rozwoju ich umiejętności w taki sposób, aby byli w stanie wykonywać wielowymiarowe działania zwiększające wartość wytwarzanego produktu czy usługi²³. Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wymagają kształtowania współdziałania wewnątrz przedsiębiorstwa wszystkich partnerów procesu zarządzania oraz współdziałania przedsiębiorstwa z innymi podmiotami szeroko rozumianego otoczenia²⁴.

²¹ *Ibidem*, s. 9.

²² Por. Z. Wiśniewski, *Kierunki...*, *op. cit.*, s. 68.

²³ Por. R. Iwańczyk, *Reengineering – jako współczesna metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s. 302.

²⁴ M.E. Egeman, *Kompetencje menedżerskie i kompetencje pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*,

Podsumowanie

W kontekście strategii elastyczności niestandardowe formy zatrudnienia mogą być postrzegane jako wyraz zmiany sposobów myślenia i funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, a zarazem weryfikacji systemów zarządzania. Do charakterystycznych cech zarysowującego się nowoczesnego modelu przedsiębiorstwa należą²⁵: w zakresie kultury wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne, proaktywna strategia, sposoby działania każdorazowo dostosowywane do sytuacji, heterarchia i niestabilność układu władzy, duża autonomia pracowników wsparta wiedzą i profesjonalizmem, duża mobilność pracowników, traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródło inspiracji, organizacyjna struktura sieciowa, koncentracja na procesach, zatarte granice organizacji, komunikacja pozioma i nieformalna, duża zmienność grup pracowniczych, wysoka dynamika zmienności.

Ze względu na posiadane atrybuty niestandardowe formy zatrudnienia w dużej mierze przystają do powyższych koncepcji. W realizacji strategii uelastyczniania przedsiębiorstw i dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nie należy jednak zapominać o określonych kosztach społecznych z tym związanych. Niestandardowym formom zatrudnienia towarzyszy bowiem pogłębiająca się dyferencjacja statusu pracowniczego. Dla pracowników niestandardowe formy zatrudnienia z jednej strony mogą oznaczać dyktat pracodawców, gorsze warunki pracy i płacy, brak stabilności zatrudnienia i zabezpieczenia socjalnego, z drugiej jednak strony, zwłaszcza dla pewnych grup zawodowych, mogą stanowić jedyną możliwość zarobkowania, dla niektórych będą z kolei bardzo dobrymi formami godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym, a jeszcze dla innych mogą być wyrazem ich własnej inicjatywy i przedsiębiorczości. Jednocześnie preferencje indywidualne odnośnie do świadczenia pracy w sposób niestandardowy są zmienne w czasie i zróżnicowane ze względu na sytuację rodzinną czy finansową oraz osobiste cechy pracownicy. Należy zatem bardzo wnikliwie i kompleksowo rozważać wprowadzane rozwiązania w tym zakresie. Wzięcie pod uwagę nie tylko czynników ekonomicznych, ale również uwzględnienie problemów społecznych i potrzeb własnych pracowników może być gwarancją powodzenia przy wdrażaniu niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach.

[w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I.K. Hejduk, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 137.

²⁵ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 33–34. W literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery zasadnicze modele przedsiębiorstwa XXI wieku: organizację uczącą się, inteligentną, fraktalną i wirtualną.

Bibliografia

- Beardwell I., Holden L., Claydon T., *Human resource management. A contemporary approach*, Pearson Education, England 2004.
- Chobot A., *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Ciupa S.W., *Nowoczesna umowa o pracę*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003.
- Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne*, red. M. Rymśza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
- Gareis K., *The Electronic Freelancing Economy: Myth or Reality? An Overview of Evidence*, Socio-Economic Trends Assessment for the Digital Revolution (STAR) Issue Report, No 9, May 2001, http://www.databank.it/star/index_2.html.
- Hirszowicz M., *Spory o przyszłość. Klasa, polityka, jednostka*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1998.
- Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001.
- Makowski D., *Praca tymczasowa jako nietypowa forma zatrudnienia*, Difin, Warszawa, 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Moszyński M., *Nietypowe formy zatrudnienia w Republice Federalnej Niemiec*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004.
- Polityka rynku pracy wobec integracji z Unią Europejską*, red. Z. Wiśniewski, IPiSS, Warszawa 2001.
- Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I.K. Hejduk, ORGMASZ, Warszawa 2004.
- Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
- Sanetra W., *Prawo pracy. Zarys wykładu*, t. 1, Temida 2, Białystok 1994.
- Wiens-Tuers B.A., *The relationship of Race and Outcomes of Non-Standard Labor*, „Journal of Economic Issues” 1998, Vol. XXXII, No 2/June.
- Wiśniewski Z., *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń 1999.
- Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Antykwa, Chrzanów 2000.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

Ewa Janiszewska-Poszwa

Partycypacja pracowników jako szansa na rozwój przedsiębiorstwa

Człowiek pracujący pragnie nie tylko należytej za swą pracę zapłaty, ale także uwzględnienia w samym procesie produkcji możliwości, ażeby mógł mieć poczucie [...], że pracuje na swoim.

Jan Paweł II, *Laborem exercens*

Wstęp

Obecna gospodarka jest gospodarką opartą na wiedzy. Specyfiką funkcjonowania organizacji jest więc konieczność nieustannego przekształcania warunków ich działania i ludzi w nich zatrudnionych tak, aby sprościli oni wymogom stawianym przez dynamiczne otoczenie i olbrzymią konkurencję. Główne aktywa nowoczesnych przedsiębiorstw to obecnie nie budynki, maszyny, nieruchomości, ale inteligencja, umiejętności, zdolności rozumienia i doświadczenie ich pracowników. Potencjał ludzki staje się kluczowym czynnikiem umożliwiającym budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej firmy. Również charakterystyka pracowników: ich poziom wiedzy, kwalifikacji, świadomości i aspiracji nie są elementami stałymi. Doskonale podsumowują to słowa Petera Druckera: „Wiedza nie jest bezosobowa tak jak pieniądze. Wiedza nie mieści się w książkach, bankach danych, programach komputerowych – to wszystko to tylko informacje. Wiedza jest zawsze związana z osobą. Jest przez nią przenoszona, tworzona, uzasadniana i doskonalona, stosowana, nauczana i przekazywana innym osobom i wykorzystywana przez osobę w dobrych lub złych celach”¹.

¹ P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 54.

1. Współdział pracowników w zarządzaniu organizacją

Jednym z argumentów podkreślających istotę kwestii udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest fakt, iż zagadnienie to znajduje swoje miejsce w fundamentalnych aktach prawa europejskiego, takich jak: Europejska Karta Społeczna (protokół dodatkowy podpisany w Turynie w 1988 r.) i Wspólnotowa Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników z 1989 r. oraz amerykańskiej liście szczegółowych uprawnień pracowniczych sporządzonych przez R.E. Smitha. Prawo do partycypacji posiada także wymiar etyczny. Poświęcenie przez pracowników swojego czasu i siły, a niejednokrotnie związanie z firmą swojego losu przez wiele lat staje się przesłanką do przyznania im laborystycznego prawa do udziału w zarządzaniu tą firmą.

Zagadnienie współudziału pracowników w zarządzaniu firmą należy do obszaru zainteresowań nauki organizacji i zarządzania już od bardzo wielu lat. Szczególnie jednak w ostatnich latach firmy, poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej, skupiły się na problematyce partycypacji pracowniczej i rezultatach, jakie przynosi wdrożenie tego systemu.

Pojęcie partycypacji wywodzi się z łacińskiego określenia *participio*, które znaczy: brać w czymś udział, być uczestnikiem czegoś, dzielić się czymś z kim innym, dopuścić kogoś do uczestnictwa w czymś. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji partycypacji pracowniczej. Trudno jednak znaleźć powszechnie przyjętą definicję tego zagadnienia. Definicja autorstwa V.H. Vrooma mówi, że: „Partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej strony, w którym decyzje te mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy ją podjęli”². W tym przypadku partycypacja pracownicza została ograniczona tylko do procesu podejmowania decyzji.

Klasyczna definicja partycypacji, której autorami są J. French, J. Israel i D. Aas mówi o tym, że: „Termin partycypacja odnosi się do procesu, w którym dwie lub więcej strony wpływają na siebie nawzajem w trakcie przygotowania planów, realizowania określonej polityki i podejmowania decyzji. Termin ten dotyczy decyzji, które mogą mieć wpływ na tych, którzy je podjęli i na tych, którzy są przez nich reprezentowani”³. Definicja ta porusza bardzo istotną kwestię partycypacji przedstawicielskiej. Zdaniem B. Błaszczak natomiast „Partycypacja pracownicza to uczestniczenie nie tylko w procesach realnych przedsiębiorstwa (wytworzenie dóbr, ich magazynowanie, transport itp.), ale również w procesach regulacyjnych (decydowanie kto, co, jak i jakimi meto-

² V.H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1992, Vol. 59, za: W. Danecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursula Consulting, Olsztyn 1998.

³ J.R.P. French, J. Israel, D. Aas, *An Experiment in Participation In Norwegian Factory*, „Human Relations” 1960, nr 13, za: W. Danecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, s. 39.

dami ma wykonać”⁴. W tym ujęciu partycypacji pracowniczej konieczna jest rezygnacja z tradycyjnych struktur hierarchicznych i sztywnego podziału na kierujących i wykonawców. Jeszcze inne podejście do partycypacji przedstawia definicja K. Zimniewicza, w której partycypacja pracownicza to: „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji, współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji”⁵.

Uogólniając, istotą partycypacji jest stworzenie podwładnym warunków do przejawiania inicjatywy, zgłaszania pomysłów, aktywności, zapewnienie prawa do krytyki rozwiązań i proponowanie własnych alternatywnych pomysłów służących podejmowaniu najkorzystniejszych decyzji⁶. Do cech charakterystycznych partycypacji pracowniczej zaliczyć można:

- partycypacja odnosi się najczęściej do zachowań związanych z poszerzaniem roli zawodowej lub dodatkową rolą,
- partycypacja wymaga interakcji pomiędzy co najmniej dwoma jej uczestnikami,
- interakcja musi być zrozumiała dla wszystkich jej uczestników,
- osoby uczestniczące w partycypacji zajmują różne poziomy w hierarchii organizacyjnej⁷.

Rodzaje partycypacji pracowniczej wyróżnić można na podstawie kilku kryteriów:

- siły oddziaływania pracowników,
- poziomu (szczebla) hierarchii organizacyjnej, na który wpływają pracownicy,
- istnienia pośredników lub ich braku,
- stopnia ukonkretnienia,
- stopnia sformalizowania.

Wśród wielu klasyfikacji form partycypacji pracowników najogólniejszą z nich jest podział na:

1. Partycypację bezpośrednią (demokratyzacja przy warsztacie pracy). Przejawia się on w osobistym udziale pracowników w podejmowanych decyzjach. Włączenie pracowników do procesów podejmowania decyzji skutkuje możliwością wykorzystywania ich aktywnego zaangażowania, doświadczenia i kreatywności. W praktyce oznacza to udział pracowników w zebraniach róż-

⁴ B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy zachodniej*, PWE, Warszawa 1988, s. 22.

⁵ K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 81.

⁶ *Kierowanie z partycypacją*, <http://www.praca.egospodarka.pl/15276,Kierowanie-z-partycypacja,1,47,1.html>.

⁷ M. Warszevska, *Współudział pracowników w zarządzaniu firmą – korzyści dla obu stron*, <http://www.ciop.pl/5964>.

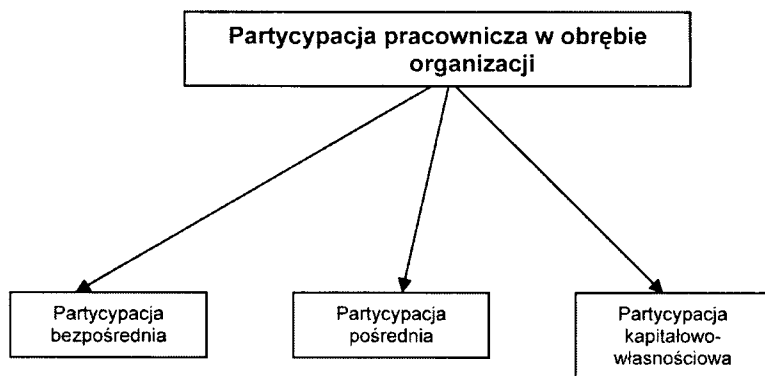
nych szczebli zarządzania przedsiębiorstwem oraz wprowadzenie nowych form organizacji pracy i wzbogacania pracy. Jako przykład takiej formy partycypacji można wymienić działalność kół jakości, grup autonomicznych, różne formy wzbogacania pracy, grupową organizację pracy. Częstość zjawiskiem jest tu także zasięganie przez kierowników opinii swoich współpracowników oraz uznawania decyzji grupowych. W tych przypadkach starają się oni być raczej liderami zespołu niż kierownikami komórki organizacyjnej. Ze względów praktycznych najczęściej partycypacja bezpośrednia stosowana jest tylko w niektórych obszarach lub sferach działania.

2. Partycypację pośrednią (przedstawicielską), która polega na udziale reprezentantów pracowników w procesie decyzyjnym. Partycypacja ta może występować w trzech formach organizacyjnych: udział reprezentacji w głównych organach zarządzania (najczęściej w radzie nadzorczej spółki), udział przedstawicieli pracowników w radach i komitetach (rady zakładowe), udział organizacji związkowych w zarządzaniu.

3. Partycypację kapitałowo-własnościową, która realizowana jest przy użyciu narzędzi finansowych. Sprowadza się ona do posiadania części lub całości kapitału przedsiębiorstwa przez jego pracowników. W tym przypadku pracownicy z tytułu własności lub współwłasności przedsiębiorstwa oprócz korzyści finansowych, jak np. udział w zyskach z tytułu dywidendy, otrzymują również prawo głosu w zarządzaniu firmą.

Stanem idealnym według wielu naukowców jest sytuacja, w której pracownicy partycypują w zarządzaniu i jednocześnie są liczącymi się posiadaczami akcji.

Rysunek 1 prezentuje graficzne przedstawienie omówionych typów partycypacji.



Rysunek 1. Typy partycypacji pracowniczej.

Źródło: opracowanie własne.

2. Konsekwencje partycypacji pracowniczej

Partycypacja pracownicza przynosi wiele korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika. Jedną z podstawowych i najważniejszych jest zaspokajanie przez pracowników potrzeby poczucia podmiotowości. Oznacza to uświadomienie sobie przez pracownika możliwości wywierania wpływu na otaczającą go rzeczywistość, zrozumienie sytuacji oraz zdolność do przewidywania następstw swoich działań. Jednocześnie wywieraniu wpływu towarzyszy wewnętrzne przekonanie o zgodności działania z normami i wartościami, którymi kieruje się pracownik. Dodatkowo partycypacja zaspokaja także potrzeby wyższego rzędu, do których zaliczyć można: potrzeby uzyskiwania osiągnięć, uznania i niezależności. Dzięki dzieleniu się informacjami z podwładnymi, wzrostowi wiedzy i umiejętności pracowników, przekazywaniu części władzy zatrudnionym na niższych szczeblach organizacyjnych można oczekiwać wzrostu poziomu satysfakcji pracowników z pracy, co z kolei pozytywnie wpływa na ich zdrowie psychiczne i fizyczne. Ponadto pracownicy odczuwają wewnętrzną potrzebę ciągłego uczenia się i pogłębiania posiadanej wiedzy nie tylko z zakresu pełnionych przez nich obowiązków.

Z punktu widzenia organizacji partycypacja pracownicza w wyniku wzrostu satysfakcji i zaangażowania pracowników skutkuje silniejszą motywacją podwładnych do pracy, a tym samym wzrostem wydajności i efektywności organizacji. Badania przeprowadzone przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy w ramach projektu EPOC („Pracownicza bezpośrednia partycypacja w zmianie organizacyjnej” – projekt realizowany przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy w 10 krajach Unii Europejskiej w latach 1993–1998), znacząco potwierdziły osiągnięcie ekonomicznych korzyści w wyniku zastosowania określonych form partycypacji. W około 40% badanych firm prywatnych i 65% firm państwowych stwierdzono zmniejszenie kosztów, a aż w 90% firm poprawę jakości. Zmniejszenie czasu produkcji i wyrobów lub wykonania usługi miało miejsce w 60% firm, natomiast 40% firm prywatnych i 50% firm państwowych zwiększyło swoją produkcję. Jeżeli chodzi o dane związane z pracownikami, to spadek zachorowań zanotowano w 30% firm, spadek absencji w 35% firm. Dość zaskakujący jest fakt wystąpienia racjonalizacji poziomu zatrudnienia polegającego na redukcji zatrudnienia w około 30% firm. Świadomość wpływu na funkcjonowanie firmy i współodpowiedzialność za jej losy korzystnie wpływa na integrację oraz identyfikację pracowników ze swoim miejscem pracy. Możliwość podejmowania decyzji przez pracowników skutkuje kształtowaniem się u nich nieszablonowych kreatywnych zachowań. Dodatkowym atutem jest także wykorzystywanie bardzo silnego narzędzia wpływu społecznego, jakim jest motywacja do bycia konsekwentnym. Jak pisze Cialdini, psychologowie społeczni „(...) traktowali pragnienie zgodności i konsekwencji jako centralną

siłę motywującą zachowanie”⁸. Dzięki tej motywacji zwiększa się konsekwencja dążenia do wyznaczonych przez pracowników celów lub konsekwencja wdrażania proponowanych zmian.

Partycypacja pracownicza nie jest niestety wolna od wad. Do najczęściej wskazywanych należy ta, iż angażowanie pracowników w zarządzanie jest czasochłonne. Może dojść do znacznego wydłużenia się czasu między pojawieniem się problemu lub momentem konieczności podjęcia decyzji a rozwiązaniem problemu lub chwilą podjęcia decyzji. Czasochłonne jest prowadzenie zebrań, uzgodnień i konsultacji. Jako drugi problem wymienić należy możliwość manipulowania ludźmi poprzez niepełną lub mylną informację, co prowadzić może do konfliktów, zablokowania komunikacji, pogorszenia się współpracy w zespole, powstawania negatywnych stereotypów czy szablonów postępowania⁹. Kolejnym zarzutem przeciw partycypacji jest brak wiedzy na temat przesłanek i przebiegu procesu racjonalnego podejmowania decyzji, stąd konieczność szkolenia pracowników. Ważną rzeczą jest również krótkookresowość perspektywy, w której patrzą i myślą pracownicy na sprawy firmy. Mogą więc, kierując się egoistycznym interesem, sprzeciwiać się decyzjom, które przyniosą przedsiębiorstwu korzyści dopiero po dłuższym czasie¹⁰.

Rysunek 2 prezentuje natomiast efekty zastosowania czterech wybranych form partycypacji pracowniczej, tzn. zebrań w komórkach roboczych, udziału pracowników w radzie nadzorczej, udziału pracowników we własności oraz funkcjonowania w organizacji związków zawodowych.

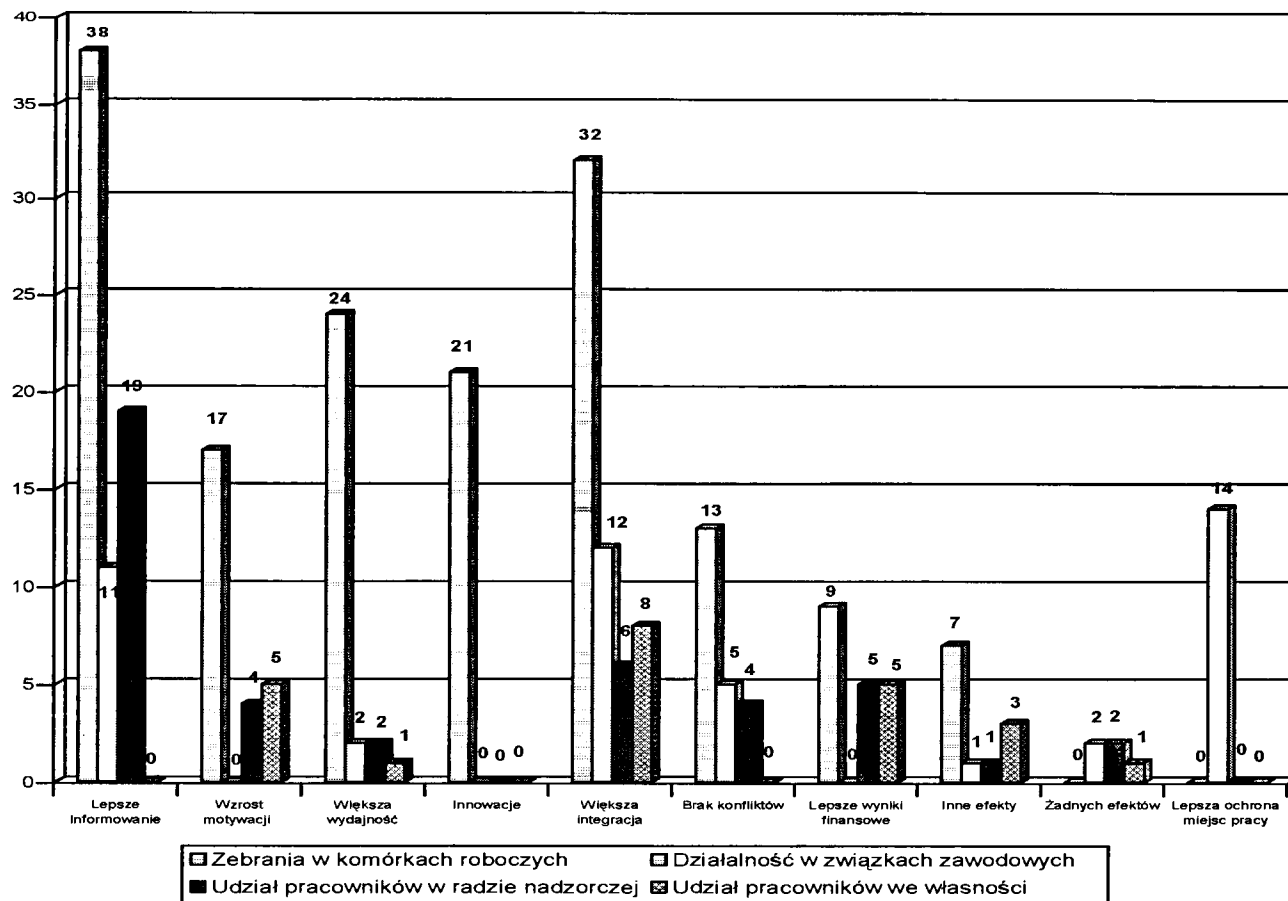
3. Determinanty sukcesu partycypacji pracowniczej

Omawiając korzyści wynikające z zastosowania partycypacji pracowniczej, należy zaznaczyć, że na jej efekty wpływa wiele czynników wynikających bądź to z różnic pomiędzy poszczególnymi pracownikami, bądź to z sytuacji zewnętrznej. Biorąc pod uwagę indywidualne różnice pomiędzy poszczególnymi pracownikami, należy mieć świadomość, że nie wszyscy pracownicy chcą i potrafią uczestniczyć w zarządzaniu swoim przedsiębiorstwem. Jednym z elementów koniecznych do dopuszczenia pracowników do współuczestniczenia w zarządzaniu jest posiadanie przez nich odpowiedniej wiedzy merytorycznej w zakresie podejmowanych decyzji.

⁸ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi...*, s. 87.

⁹ B. Mikuła, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997, s. 21.

¹⁰ J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 126.



Rysunek 2. Efekty zastosowania wybranych form partycypacji pracowniczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Piowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, s. 103–148.

Pozytywne rezultaty będą osiągnięte przede wszystkim w środowiskach, w których ludzie charakteryzują się silnymi potrzebami wzrostu, w skład których wchodzi: potrzeby osiągnięć (przezwyciężanie przeszkód, sprawowanie władzy, staranie się, żeby trudne zadanie wykonać jak najlepiej i jak najszybciej), potrzeba samorealizacji i potrzeba niezależności. Dodatkowo osoby te posiadają niski poziom autorytaryzmu przejawiający się elastycznością poglądów, nieuznawaniem konwencjonalnych wartości i niskim respektem wobec władzy oraz prezentują wewnętrzne poczucie kontroli, co oznacza, że przyczyn swoich sukcesów i porażek upatrują w samych sobie, a nie w czynnikach zewnętrznych. Model czynników decydujących o efektywności partycypacji stworzony przez I. Hatchera, T.L. Rossa i D. Collinsa zawiera trzy podstawowe czynniki:

- przekonanie o znaczącej roli partycypacji – pracownicy popierają wdrażanie programu partycypacyjnego wówczas, gdy są pewni osiągnięcia w ten sposób korzyści, np. pozyskanie kontroli nad pracą;
- emocjonalne związanie z organizacją – pracownicy identyfikują się z przedsiębiorstwem, czują się odpowiedzialni za jego sukces i wierzą w zgodność celów i wartości ich własnych i przedsiębiorstwa;
- zaufanie do kierownictwa – pracownicy darzą zwierzchników zaufaniem, kiedy podstawą programu partycypacyjnego są sprawiedliwe zasady podziału osiągniętych korzyści, a ich uwagi i propozycje są uważnie wysłuchiwane i uwzględniane podczas działań¹¹.

Natomiast do zewnętrznych i wewnętrznych czynników sytuacyjnych wpływających pozytywnie na proces partycypacji możemy zaliczyć przede wszystkim kulturę narodową oraz kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Szczególnie kultura organizacyjna przedsiębiorstwa obowiązująca w danej firmie może w silny sposób oddziaływać na partycypację pracowniczą, ponieważ to właśnie ona odzwierciedla przyswajane przez pracowników i obowiązujące w toku pracy wzorce, wartości, zachowania¹².

Działania partycypacyjne mogą korzystnie wpłynąć na zyski przedsiębiorstwa, a podejmowane decyzje mają bardziej demokratyczny charakter. Jest to bardzo istotny aspekt szczególnie w nowoczesnych organizacjach zatrudniających wysoko wykwalifikowane kadry o dużym potencjale zawodowym. Partycypacja pracownicza jest doskonałym narzędziem motywacyjnym współczesnych organizacji.

¹¹ I. Hatcher, T.L. Ross, D. Collins, *Attributions for participation and nonparticipation in gainsharing-plan involvement systems*, Group and Organization Studies 1991, 16 (1), za: M. Warszewska, *Współudział pracowników w zarządzaniu firmą...*

¹² M. Warszewska, *Współudział pracowników w zarządzaniu firmą...*

4. Miejsce partycypacji pracowniczej w nowoczesnym motywowaniu pracowników

Podstawowa rola motywacji polega na tym, by pracownik czuł się potrzebny i wyjątkowy, by miał poczucie, że darzony jest uznaniem i zaufaniem organizacji. Współczesna motywacja nie jest już tylko funkcją zastosowanych narzędzi i programów ani nawet liczby benefitów. Jej podstawą powinien być system relacji budowanych przez menedżerów z podwładnymi w codziennej pracy. Rozwiązaniem tego zagadnienia może być wdrożenie w przedsiębiorstwie partycypacji pracowniczej. Tradycyjne systemy motywowania opierają się na metodach wykorzystujących zewnętrzne środki motywacji i mobilizacji pracowników. W przeciwieństwie do nich system partycypacji pracowniczej koncentruje się na bodźcach wewnętrznych. Cechą nadrzędną takiego sposobu motywowania jest podmiotowe traktowanie pracownika. Powszechnie wiadomo, że wzrost efektywności pracy jest często rezultatem osobistego zaangażowania się w wykonywane działania spowodowane poczuciem realizacji własnych ambicji i osiąganie satysfakcji z pracy. W systemach partycypacyjnych nagroda dla pracowników ma dwuaspektowy charakter. Po pierwsze, uzyskuje on korzyści finansowe uzależnione od wkładu w rezultat przedsiębiorstwa. Po drugie, zaspokaja swoje potrzeby ambicjonalne i uznaniowe, zwiększając swój wpływ na podejmowane decyzje i sposób funkcjonowania firmy. Dodatkowym atutem jest niwelowanie roszczeniowego charakteru stosunków pracy, a co za tym idzie ograniczenie jej negatywnych skutków¹³.

5. Wpływ partycypacji pracowniczej na poziom innowacyjności organizacji

Do elementów niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania procesów innowacyjnych należy zaliczyć odpowiednie sprzężenie nauki i badań z praktyką, dostatecznie silną stymulację ekonomiczną, korzystne zaplecze techniczne, organizacyjne i finansowe, a przede wszystkim stworzenie właściwego klimatu innowacyjnego. Podstawą takiego klimatu jest docenianie nowości i ulepszeń, wyobraźni i pomysłowości, elastyczności i odwagi. Wprowadzenie innowacyjnego systemu zarządzania polegającego na wykreowaniu zinstytucjonalizowanego mechanizmu tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz zapewnieniu warunków do stałego (a nie okazjonalnego) reagowania na sygnały i wyzwania rynku skutkuje wystąpieniem dynamizmu innowacyjnego. Wśród pracowników pojawienie się dynamizmu innowacyjnego wymusza i tworzy innowacyj-

¹³ A. Kunysz, *Wprowadzenie do partycypacyjnych systemów wynagrodzeń*, <http://wynagrodzenia.pl/index.php?PHPSESSID=0ba39d26fc368a93ca9a54fdd11e86a2&page=summary&id=858>.

ne nastawienie, wyzwała motywacyjną gotowość do kreowania działania, orientację na poszukiwanie lepszych rozwiązań¹⁴.

Uważa się, że wymogiem efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce rynkowej jest ustanowienie innowacyjności główną siłą kreatywną, wpisaną na stałe w ich system zarządzania i kulturę. Osiągnięcie wysokiego stopnia innowacyjności przedsiębiorstw uzależnione jest w olbrzymiej mierze od pobudzenia pracowników do aktywności innowacyjnej. Wiąże się to z koniecznością stworzenia warunków, w których każdy pracownik ma możliwość zgłaszania kwestii uznanych przez niego za istotne, a także przedstawienia własnych rozwiązań sytuacji, które według niego należy poprawić. Chęć dzielenia się swymi spostrzeżeniami oraz podejmowanie działań usprawniających wzrasta w sytuacji, gdy kierownictwo nie ignoruje doświadczeń pracowników i okazuje zainteresowanie współpracą. Kolejnym ważnym elementem jest przekonanie pracowników do korzystnych efektów wprowadzania zmian. Najlepszym sposobem kształtowania takiego przekonania jest włączenie pracowników do uczestniczenia w podejmowaniu decyzji. Narzędziem będącym odpowiedzią na wymienione powyżej kwestie jest partycypacja pracowników.

Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa muszą zdawać sobie sprawę, że ich relacje z określonymi grupami interesów mają znaczący wpływ na reputację, długotrwałe wyniki oraz pozycję firmy. Partycypacja pracownicza jest jednym z najtańszych i zarazem bardzo skutecznym sposobem rozwoju i poprawy efektywności funkcjonowania firmy. Stała się także doskonałym narzędziem kształtowania ładu społecznego. Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu może przyczyniać się do zmniejszenia konfliktowości stosunków pracy i stać się czymś w rodzaju katalizatora nastrojów i ambicji pracowników. W znacznym stopniu wpływa także na zwiększenie wykorzystania wiedzy pracowników zatrudnionych na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej, a co za tym idzie poprawia zarządzanie wiedzą w ramach danej organizacji. Dodatkowo dopuszczenie pracowników do zarządzania wyzwała w nich twórczą postawę i zwiększa ich motywację do pracy.

¹⁴ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Sposoby i techniki zarządzania procesem innowacyjnym*. www.spmmp.org.pl/files/2grudzewski.pdf, s. 4.

Bibliografia

- Błaszczuk B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy zachodniej*, PWE, Warszawa 1988.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
- Danecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Konsulting, Olsztyn 1998.
- Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
- Frencz J.R.P, Izrael J., Aas D., *An Experiment in Participation In Norwegian Factory*, „Human Relations” 1960, nr 13.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Sposoby i techniki zarządzania procesem innowacyjnym*, www.spmp.org.pl/files/2grudzewski.pdf.
- Kierowanie z partycypacją*, [http://www.praca.egospodarka.pl/15276_Kierowanie-z-partycypacja,1,47,1.html](http://www.praca.egospodarka.pl/15276_Kierowanie_z-partycypacja,1,47,1.html).
- Kunysz A., *Wprowadzenie do partycypacyjnych systemów wynagrodzeń*, <http://wynagrodzenia.pl/index.php?PHPSESSID=0ba39d26fc368a93ca9a54fdd11e86a2&page=summary&id=858>.
- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997.
- Piowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Vroom V.H., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1992.
- Warszewska M., *Współudział pracowników w zarządzaniu firmą – korzyści dla obu stron*, <http://www.ciop.pl/5964>.
- Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.

Jolanta Laskowska

Kształtowanie publicznego transportu pasażerskiego – wybrane aspekty

Wstęp

Niezbędnym składnikiem sprawnie funkcjonującego systemu transportowego kraju jest efektywny, zrównoważony publiczny transport pasażerski. Przemiany ustrojowe w Polsce w ostatnich latach i realizowane nadal strukturalne przeobrażenia społeczno-gospodarcze wywierają wpływ na sytuację publicznego transportu pasażerskiego w poszczególnych regionach kraju. Sytuacja ta determinowana jest obecnie przez regionalizację i deregulację zbiorowego transportu pasażerskiego w ramach powstających regionalnych rynków transportowych.

Polska znajduje się w bardzo ważnym punkcie zwrotnym, ponieważ aktualnie kształtowany system transportowy będzie funkcjonował przez najbliższe kilkadziesiąt lat. Dlatego tworzenie publicznego transportu pasażerskiego powinno odbywać się z uwzględnieniem integracji funkcjonalnej, przestrzennej, organizacyjnej i prawnej¹. W ramach integracji funkcjonalnej należy przygotować się pod względem ekonomicznym, administracyjnym i technicznym do wprowadzenia zasad liberalnego rynku transportowego i uczciwej konkurencji, zgodnych z zasadami dostępu do rynku transportowego UE. W ramach integracji przestrzennej dostosować infrastrukturę i tabor. W ramach integracji organizacyjnej wesprzeć organizację i zarządzanie narzędziami informatycznymi. W ramach integracji prawnej zharmonizować normy i przepisy prawne z obowiązującymi w państwach członkowskich Wspólnot Europejskich.

¹ J. Jastrzębska, *Transport a członkostwo Polski w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s. 34.

Potrzeba zmiany myślenia o systemie transportowym jest bardzo wyraźna, lecz zmiana mentalności musi dotyczyć całego społeczeństwa. Codzienne podróże do pracy czy szkoły autobusem lub pociągiem nie powinny być traktowane jako ostateczność.

1. Tendencje w transporcie pasażerskim

Jednym z trendów rozwojowych współczesnego społeczeństwa jest dynamiczny wzrost mobilności ludzi. Zgodnie z przyjętą przez teorię transportu konwencją termin mobilność obejmuje cały zakres problemów związanych z przemieszczaniem się, a więc genezę, charakter, miejsce, warunki przemieszczania². Termin ten określa zaspokojenie potrzeby przemieszczania się, gdzie ta potrzeba wywołana jest z kolei inną potrzebą, a instrumentem służącym zaspokojeniu potrzeby mobilności są wszystkie elementy składające się na system transportowy³. Głęboko sięgające zmiany społeczne, przede wszystkim w zakresie indywidualnego stylu życia i pracy, rozwoju nowych środków komunikacji pozwalają przypuszczać, że mobilność nie będzie przebiegać według dotychczasowych wzorców. Doświadczenia niemieckie pokazują, że zwykła projekcja trendów w przeszłości nie daje wiarygodnych wyników. Dlatego założono dwa zasadniczo różniące się od siebie scenariusze, które tworzą szeroką gamę rozwiązań. Najważniejszą różnicą obu scenariuszy jest intensywność indywidualnej i zawodowej mobilności, która wynika ze stylu życia i uwarunkowań ekonomicznych. Wspólną cechą jest założenie dalszego wzrostu mobilności, chociaż o różnej intensywności i jakości. W tabeli 1 przedstawione zostały dwa główne scenariusze rozwoju mobilności.

Potrzeby przewozowe mieszkańców Polski są zaspokajane w podstawowej mierze przez dwa współzależne komponenty systemu transportowego, a mianowicie przez zbiorowy transport publiczny i motoryzację indywidualną⁴. W ostatniej dekadzie systematycznie zmniejszała się liczba pasażerów korzystających w Polsce z kolei, przede wszystkim ze względu na rozwój motoryzacji indywidualnej, konkurencję autobusów, rezygnację zakładów pracy z dofinansowania opłat za przejazd, ale także z powodu niskiej jakości usług spowodowanej brakiem pieniędzy na nowoczesny tabor, ochronę pasażerów i ich mienia, utrzymanie czystości czy też remonty budynków dworcowych. Ministerstwo Transportu prognozuje, że przy równorzędnym traktowaniu

² E. Menes, *Mobilność ludzi*, „Przegląd Komunikacyjny” 2001, nr 5, s. 1.

³ U. Becker, *Grundzüge einer wirklich modernen Verkehrspolitik*, „Internationales Verkehrswesen” 1998, nr 12.

⁴ Szerzej: E. Menes, *Nowe podejście do problemu pozamiejskiego transportu publicznego*, „Problemy Ekonomiki Transportu” 2001, nr 34, s. 10.

komunikacji zbiorowej i indywidualnej do 2020 roku nastąpi dalszy spadek publicznych przewozów pasażerskich⁵. Dla zachowania dotychczasowego poziomu przewozów w dłuższej perspektywie należy wprowadzić stosowne preferencje. Tendencja dalszego ograniczania transportu publicznego wskutek braku środków stoi w sprzeczności z powszechnie uznawanym poglądem o „pilnej potrzebie odwrócenia, a przynajmniej zahamowania – szkodliwej ekonomicznie, ekologicznie i społecznie tendencji do rosnącego wykorzystania samochodów osobowych i malejących przewozów w transporcie publicznym”⁶.

Tabela 1. Scenariusze rozwoju mobilności

Wyszczególnienie	Charakterystyka	Efekt
Scenariusz „integracji globalnej”	• wysoko rozwinięte społeczeństwo informacyjne z silnie zróżnicowanymi stylami życia, • ponadproporcjonalny wzrost gospodarczy, • likwidacja „wąskich gardeł” w infrastrukturze transportowej, • umiarkowany wzrost cen energii i transportu.	Duża mobilność zarówno w rejonie zamieszkania, jak i na większe odległości oraz wzrost indywidualnych usług intermodalnych. Samochód osobowy będzie miał nadal ważne znaczenie w przejazdach w bliskim sąsiedztwie, ale przede wszystkim stanie się częścią kompleksowej oferty mobilności.
Scenariusz „rozwoju ewolucyjnego”	• powolny rozwój technologii, także w sektorze samochodowym, • rozwój gospodarczy poniżej wartości średnich, strukturalne bezrobocie, • przywiązanie do wartości tradycyjnych, • niedostatki przeciążonej infrastruktury transportowej, • wysoki wzrost cen energii.	Zwiększenie zakresu prac wykonywanych w domu, pokonywanie krótszych odległości pieszo lub rowerem, rzadsze korzystanie z samochodu osobowego ze względu na wysokie koszty.

Źródło: J. Holzwarth, H. Winter, *Mobilität 2020 – Zukunftsszenarien zum Personenverkehr in 20 Jahren*, „Internationales Verkehrswesen” 2001, nr 12.

⁵ Zob. *Polityka transportowa Państwa na lata 2001–2015 dla zrównoważonego rozwoju kraju*, Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej, Warszawa 2001, s. 61.

⁶ L. Mindur, A. Wielędek, *Koncepcja organizacyjno-prawna i zasady finansowania publicznego transportu zbiorowego*, Referat na konferencję „Publiczny transport zbiorowy szansą polskich przewoźników”, Poznań 2001, s. 57.

Wielkość przewozów pasażerskich w wybranych gałęziach transportu przedstawia tabela 2; tabela 3 obrazuje wielkość pracy przewozowej mierzonej w pasażerokilometrach. Dane ilustrują, jak duży spadek liczby przewiezionych pasażerów oraz wykonanej pracy przewozowej nastąpił w badanym okresie. Rocznie średnie tempo spadku liczby przewiezionych pasażerów koleją wynosi 4,2 %. Kolejowe przewozy pasażerskie w ciągu 15 lat od 1990 r. do 2005 r. zmniejszyły się o 63,6 %.

Tabela 2. Przewozy pasażerów w Polsce w latach 1990–2005 (w tys.)

Wyszczególnienie	1990	1995	1998	1999	2000	2003	2004	2005
Ogółem	2880730	1601089	1444043	1400782	1319972	1112533	1085509	1046930
Transport kolejowy	789922	465901	401509	395850	360687	283359	272162	258110
Transport samochodowy bez przewozów taboru komunikacji miejskiej	2084708	1131593	1038339	1000568	954515	822875	807281	782025

Źródło: „Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej” 2001, 2004, 2005, 2006, GUS, Warszawa.

Gwałtowne zmniejszenie przewozów transportem publicznym⁷ jest konsekwencją wielu przyczyn, zaliczyć do nich można m.in.⁸:

- zmiany w aktywności zawodowej ludności,
- zmiany w dostępie do edukacji na poziomie ponadpodstawowym,
- zmiany w strukturze dochodowej społeczeństwa, pojawienie się obszarów biedy i bogactwa jako dwóch grup społecznych, które bardzo rzadko korzystają z usług transportu publicznego,

⁷ „Przewozy pasażerskie mają charakter publiczny, jeżeli spełniają jednocześnie następujące warunki: są regularne, wykonywanie przewozów odbywa się na ustalonych trasach, środki transportu kursują według rozkładu jazdy, podanego do publicznej wiadomości, usługi są dostępne dla wszystkich zainteresowanych”. P. Świątecki, *Kolejowy, samorządowy transport pasażerski*, KOW, Warszawa 2001, s. 11.

⁸ E. Menes, *Stan i perspektywy rozwoju pozamiejskiego transportu publicznego w Polsce*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2002 (Zeszyt Naukowy nr 92), s. 2, C. Rozkwitalska, *Koszty i korzyści transportu zbiorowego i indywidualnego w miastach*, IGPiK, Warszawa 1997.

- zmiany w relacjach cenowych różnych dóbr i usług, w tym znaczne podrożenie usług transportu publicznego⁹,
- rozwój telefonii stacjonarnej i komórkowej,
- rozwój handlu i usług,
- rozwój motoryzacji indywidualnej.

Tabela 3. Wielkość wykonanej pracy przewozowej w Polsce w latach 1990–2005 (mln pasażerokilometrów)

Wyszczególnienie	1990	1995	1998	1999	2000	2003	2004	2005
Ogółem	101623	65483	65290	65226	62055	56675	56072	56183
Transport kolejowy	50373	26635	25664	26198	24092	19638	18690	18157
Transport samochodowy bez przewozów taborem komunikacji miejskiej	46599	34024	34035	33250	31735	29996	30118	29314

Źródło: „Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej” 2001, 2004, 2005, 2006, GUS, Warszawa.

Niezwykle trudna sytuacja zbiorowego transportu publicznego jest przykładem zawodności mechanizmów rynkowych wobec dużych i złożonych systemów gospodarczych, jakim jest system transportowy kraju. Specyfika transportu, a szczególnie transportu pasażerskiego oraz jego znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju społecznego, a także gospodarczego powoduje, że nawet w ustabilizowanych gospodarkach rynkowych państwo z reguły nie poprzestaje na określaniu ram funkcjonowania rynku transportowego, ale – wręcz przeciwnie – włącza się mniej lub bardziej efektywnie w kształtowanie tego rynku¹⁰.

Starania o poprawę standardu jakościowego komunikacji publicznej i utrzymanie konkurencyjnego poziomu cen nie zmieniają faktu, że z powodu niewystarczających środków jest ona stopniowo ograniczana do obsługi tylko większych potoków pasażerów. W warunkach silnego rozproszenia ludności coraz większa jej część jest zmuszona korzystać z indywidualnych środków transportu. Ta sytuacja ma wpływ na spadek konkurencyjności komunikacji

⁹ W 1989 r. przeciętne wynagrodzenie miesięczne umożliwiało zakup 291 normalnych biletów kolejowych na odległość 100 km albo 457 biletów autobusowych na odległość 41–50 km lub 465 litrów etyliny 94, podczas gdy w 1998 r. wynagrodzenie takie umożliwiało zakup odpowiednio 118 biletów kolejowych albo 200 biletów autobusowych lub 549 litrów etyliny 94.

¹⁰ E. Menes, *Nowe...*, s. 19.

publicznej. Należy w tym miejscu wyraźnie zasygnalizować narastającą niekorzystną tendencję kształtowania się relacji cen za usługi komunikacji publicznej i kosztów samoobsługi transportowej¹¹. Obecnie główne tendencje w zakresie kształtowania publicznego transportu pasażerskiego można sformułować następująco¹²:

- wprowadzono w różnych konstrukcjach prawną zasadę ponoszenia ciężarów o charakterze publicznym przez podmioty, które mają w tym „interes”;
- nastąpiła rezygnacja z udziału administracji rządowej z organizowania regionalnych przewozów kolejowych, co oznacza wzrost znaczenia organów administracji samorządowej w tym zakresie,
- rola państwa ogranicza się do dofinansowania przewozów regionalnych,
- główny ciężar w zakresie finansowania przewozów kolejowych przeniesiono na lokalny samorząd,
- stosunki samorządu lokalnego z podmiotami działającymi w zakresie transportu kolejowego regulowane są metodą cywilistyczną.

2. Postulowane rozwiązania przy tworzeniu systemu przewozów pasażerskich

Włączenie się w europejski nurt rozwoju, podlegający pewnym ogólnym prawidłowościom, m.in. wdrożeniu unijnych dyrektyw, wymaga konsekwentnie ich zaakceptowania przy formułowaniu strategii także dla transportu w tym kolei regionalnych. Przyjęty w Polsce system organizacji i finansowania kolejowych przewozów publicznych jest zbieżny z polityką Unii Europejskiej w tym zakresie. Każdorazowe wdrożenie właściwych rozwiązań należy poprzedzić jednak rozważeniem i rozwiązaniem wielu trudnych kwestii, dotyczących szerokiego spektrum zagadnień. W szczególności należy określić rolę państwa w zakresie organizowania i finansowania pasażerskich przewozów regionalnych, w tym przewozów kolejowych, rolę władz samorządowych, zakres rzeczowy takich usług, metody, jakimi należy się posłużyć w wyznaczaniu zadań przewoźnikom tak, aby lokalne potrzeby przewozowe były zaspokajane, wielkość środków finansowych na te cele.

Przystępując do tworzenia regionalnego systemu transportowego, należy pamiętać, że rozwój sieci transportu regionalnego musi być uzgodniony i zbieżny z planami sieci transportu ogólnokrajowego i międzynarodowego. Kształtując kolejowy system transportowy, każde województwo po-

¹¹ *Idem*, *Społeczno-ekonomiczne aspekty motoryzacji indywidualnej w Polsce*, „Przegląd Komunikacyjny” 2001, nr 1, s. 3.

¹² Por. *Program zintegrowanego rozwoju transportu kolejowego w województwie podlaskim do 2005 r., z perspektywą do 2015 r.*, Ośrodek Badawczy Ekonomiki Transportu Przedsiębiorstwo Państwowe, Warszawa, wrzesień 2002, s. 25–26.

winno opracować własny system tych przewozów, uwzględniając m.in.¹³:

- nasycenie siecią kolejową poszczególnych regionów województwa,
- skutki zamknięć linii kolejowych przez PKP i ich wpływ na przemieszczanie się osób w rozpatrywanym regionie,
- możliwości zastąpienia przewozów kolejowych przewozami realizowanymi przez innych przewoźników,
- przewidywany rozwój gospodarczy regionu w odniesieniu do strukturalnego bezrobocia na rozpatrywanym terenie, w tym aspiracje, możliwości i prognozy przewozowe,
- wyniki wprowadzenia reform: oświatowej, zdrowotnej i administracyjnej,
- wyniki działań władz lokalnych związanych z integracją transportu, w tym określenie zadań dla poszczególnych gałęzi transportu,
- stan zaawansowania prac związanych z utworzeniem dla obszaru zintegrowanego systemu transportowego.

Niewątpliwie do czynników wpływających negatywnie na kształtowanie systemu kolejowych przewozów pasażerskich należy zaliczyć¹⁴: niski poziom samodzielności finansowej samorządów wojewódzkich, słabo rozwinięty rynek kapitałowy, brak dotychczas funkcjonujących niezależnych operatorów kolejowych, brak doświadczeń ze strony samorządów w zakresie regulacji dostępu do rynku przewozów kolejowych, nieznane rzeczywiste koszty realizacji przewozów pasażerskich na poszczególnych odcinkach linii regionalnych, wysokie koszty eksploatacji dotychczas posiadanego taboru, którego wadliwa struktura i zużycie techniczne nie odpowiada obecnej sytuacji w segmencie regionalnych przewozów kolejowych.

Należy zwrócić uwagę, iż zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa rola samorządu województw w kolejowych przewozach pasażerskich sprowadza się do zatwierdzania rozkładów jazdy pociągów, kontroli prawidłowości wykonywanych usług oraz punktualności w kursowaniu pociągów. W zakresie autobusowego transportu pasażerskiego prowadzony jest nadzór nad przestrzeganiem przez posiadających zezwolenia warunków im określonych oraz wykonywania przewozów zgodnie z załączonymi do zezwoleń rozkładami jazdy. Samorządy województw nie posiadają instrumentów prawnych, na podstawie których mogłyby nałożyć na przewoźnika obowiązek obsługiwanie linii nierentownych, na których przewoźnicy w wielu przypadkach wycofują się z realizacji przewozów. W związku z powyższym ostateczny kształt systemu przewozów pasażerskich zależy od szeregu czynników natury prawnej, organizacyjnej oraz finansowej.

¹³ J. Poliński, *Kierunki i sposoby dostosowywania kolejowego transportu pasażerskiego do funkcjonowania w systemach komunikacji regionalnej kraju*, Warszawa 2001 („Prace Centrum Naukowo-Technicznego Kolejnictwa”, z. 133), s. 10.

¹⁴ S. Miecznikowski, M. Wólek, *Wyzwania dla partnerstwa publiczno-prywatnego w regionalizacji transportu kolejowego w Polsce*, I Forum Organizacji Prokolejowych, Chabówka 2001.

Wydaje się, że działania samorządu województwa powinny być ukierunkowane na oddziaływanie na regulacje prawne w zakresie regionalnego transportu publicznego w formie ustawy o publicznym transporcie zbiorowym. Uchwalenie tej ustawy powinno określić kompetencje organów administracji publicznej w tym zakresie, ustanowić samorząd wojewódzki jako organizatora regionalnego transportu zbiorowego, wprowadzić zasadę zawierania umów na wykonywanie usług w regionalnym transporcie publicznym pomiędzy samorządem a poszczególnymi przewoźnikami, wprowadzić zasadę pełnej refundacji ulg przez organ je ustanawiający, uregulować zasady finansowania publicznego transportu zbiorowego, wykonywanego w ramach obowiązku służby publicznej. Inne działanie na rzecz prawidłowego rozwoju transportu pasażerskiego to opracowanie szczegółowej koncepcji funkcjonowania regionalnego transportu w poszczególnych województwach. Szczegółowa koncepcja powinna określać potrzeby rozwoju transportu pasażerskiego, w sposób szczególny uwzględniając: rozbudowę sieci drogowej i kolejowej, rozwój obszarów zurbanizowanych, określenie konkurencyjności transportu drogowego i kolejowego, identyfikację obszarów transportochłonnych, identyfikację potrzeb transportowych województwa, integrację usług transportu publicznego.

Wskazane w artykule zmiany w sposobie kształtowania transportu pasażerskiego oznaczają przełom. Aby proces decentralizacji zarządzania publicznym transportem pasażerskim zakończył się sukcesem, muszą zostać spełnione podstawowe warunki:

1. Kompetencje, zakres odpowiedzialności i zasoby powinny podlegać decentralizacji do poziomu władz w poszczególnych regionach kraju. Samorząd terytorialny jako podstawowa forma decentralizacji powołany jest bowiem, aby wykonywał zadania publiczne w sposób odmienny od administracji rządowej, tj. samodzielnie.

2. Środki finansowe przekazywane władzom regionalnym powinny wystarczyć na zakup usług transportowych i na tworzenie sieci transportu publicznego. W obecnym kształcie finansowe możliwości działania władz samorządowych są dalece niewystarczające. Ograniczenia i bariery wiążą się przede wszystkim z istniejącymi mechanizmami systemu finansów publicznych w Polsce, które pozostawiają do bezpośredniej dyspozycji samorządów niewystarczające środki.

3. Władze regionalne powinny mieć wpływ na wybór poziomu podaży i standardów usług. Obecnie prowadzenie koordynacji rozkładów jazdy nie kształtuje obsługi transportowej, a jedynie akceptuje propozycje przewoźników, praktycznie więc ten obszar przewozów pasażerskich jest kształtowany przez rynek.

4. Władze regionalne powinny wybierać najlepszego operatora poprzez publiczny, konkurencyjny przetarg.

5. Władze regionalne powinny wykorzystywać zagwarantowaną ustawowo możliwość zawierania porozumień między samorządami różnych szczebli w celu kształtowania pasażerskiego systemu w regionach.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej zagadnienia, a zwłaszcza ich złożoność, świadczą o tym, że problematyka kształtowania publicznego transportu pasażerskiego wymaga szerokiej i rzeczowej dyskusji popartej dogłębnymi analizami. Podejście, uwzględniające przedstawione czynniki może gwarantować sprawny, dobrze funkcjonujący regionalny system transportu, a polityka transportowa powinna być ukierunkowana na rozwój publicznego transportu pasażerskiego w regionach. Należy jednak pamiętać, że istotnym zagrożeniem może stać się centralny podział zasobów finansowych, przy tym wysokość tych zasobów dla poszczególnych województw może być upolityczniona, co w konsekwencji doprowadzić może do dysproporcji w poziomie rozwoju regionalnych systemów przewozów pasażerskich. Rozwój transportu w skali odpowiadającej współczesnym potrzebom komunikacji krajowej i międzynarodowej stanowi klucz do poprawy ogólnej sytuacji gospodarczej kraju, a jednocześnie stanowi element dostosowania polityki regionalnej do wymagań rozwoju regionalnego i rozwoju gospodarczego Polski. Świadomość tego faktu powinna sprzyjać rozwojowi transportu w kierunku zapewnienia dużego udziału przewozów zbiorowych w przewozach ogółem.

Bibliografia

- Becker U., *Grundzüge einer wirklich modernen Verkehrspolitik*, „Internationales Verkehrswesen” 1998, nr 12.
- Holzwarth J., Winter H., *Mobilität 2020 – Zukunftsszenarien zum Personenverkehr in 20 Jahren*, „Internationales Verkehrswesen” 2001, nr 12.
- Jastrzębska J., *Transport a członkostwo Polski w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.
- Menes E., *Mobilność ludzi*, „Przegląd Komunikacyjny” 2001, nr 5.
- Menes E., *Nowe podejście do problemu pozamiejskiego transportu publicznego*, „Problemy Ekonomiki Transportu” 2001, nr 34.
- Menes E., *Społeczno-ekonomiczne aspekty motoryzacji indywidualnej w Polsce*, „Przegląd Komunikacyjny” 2001, nr 1.
- Menes E., *Stan i perspektywy rozwoju pozamiejskiego transportu publicznego w Polsce*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2002 (Zeszyt Naukowy nr 92).
- Miecznikowski S., Wołek M., *Wyzwania dla partnerstwa publiczno-prywatnego w regionalizacji transportu kolejowego w Polsce*, I Forum Organizacji Prokolejowych, Chabówka 2001.

- Mindur L., Wielądek A., *Koncepcja organizacyjno-prawna i zasady finansowania publicznego transportu zbiorowego*, Konferencja „Publiczny transport zbiorowy szansą polskich przewoźników”, Poznań 2001.
- Poliński J., *Kierunki i sposoby dostosowywania kolejowego transportu pasażerskiego do funkcjonowania w systemach komunikacji regionalnej kraju*, Warszawa 2001 („Prace Centrum Naukowo-Technicznego Kolejnictwa”, z. 133).
- Polityka transportowa Państwa na lata 2001–2015 dla zrównoważonego rozwoju kraju*, Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej, Warszawa 2001.
- Program zintegrowanego rozwoju transportu kolejowego w województwie podlaskim do 2005 r., z perspektywą do 2015 r.*, Ośrodek Badawczy Ekonomiki Transportu Przedsiębiorstwo Państwowe, Warszawa, wrzesień 2002.
- Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2001*, GUS, Warszawa 2001.
- Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2004*, GUS, Warszawa 2004.
- Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2005*, GUS, Warszawa 2005.
- Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2006*, GUS, Warszawa 2006.
- Rozkwitalska C., *Koszty i korzyści transportu zbiorowego i indywidualnego w miastach*, IGPIK, Warszawa 1997.
- Świątecki P., *Kolejowy, samorządowy transport pasażerski*, KOW, Warszawa 2001.

Marek Makowiec

Innowacja wartości źródłem długofalowych sukcesów organizacji w strategii błękitnego oceanu

Wstęp

W ujęciu tradycyjnej ekonomii bogactwo miało swoje źródła przede wszystkim w ziemi, kapitale, sile roboczej i przedsiębiorczości. Za najrzadsze zasoby uważano ziemię, a następnie kapitał. Siły roboczej było pod dostatkiem i stanowiła ona raczej prymitywną materię używaną przez właścicieli ziemi i kapitału do eksploatacji tych zasobów, aniżeli źródło wiedzy i innowacji¹. Takie tradycyjne podejście do zarządzania i tworzenia na jej podstawie mierników przestało być jednak adekwatne w dzisiejszej gospodarce, gdyż zarówno nie obejmuje wszystkich źródeł bogactwa, ale przede wszystkim nie dostrzega niematerialnych zasobów przedsiębiorstw. W nowej gospodarce konieczne jest zupełnie inne podejście do tworzenia wartości organizacji. Są bez wątpienia potrzebne nowatorskie umiejętności i nowe strategie działania, które zapewnić będą mogły sukces organizacji poprzez tworzenie wartości i umiejętne zarządzanie posiadanymi zasobami. Bez wątpienia istotne też jest nowe spojrzenie na aktywa niematerialne oraz przede wszystkim umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym i wiedzą w przedsiębiorstwach.

Strategią działania, która w odmienny nieco sposób spogląda na konkurencję, poprzez zaniechanie walki z nią i skupienie się na nowej, nieodkrytej jeszcze przestrzeni rynkowej jest strategia błękitnego oceanu, w swoich założeniach opierająca się na podejściu zasobowym w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

¹ R.E.S. Boulton, B.D. Libert, S.M. Samek, *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 8.

1. Istota strategii zarządzania i jej wpływ na funkcjonowanie organizacji

Strategia określa cel, zamiar i misję przedsiębiorstwa – czyli sposób, w jaki tworzy i odnosi się do wartości². Słowo „strategia” pochodzi od greckiego słowa *strate-gos*, które jest zbitką dwóch pojęć: *stratos* i *agein*. Słowo *stratos* oznaczało armię zgrupowaną w obóz, zaś *agein* – przywództwo. Tak więc słowo *strate-gos* oznaczało kogoś, kto przewodził armii i tworzył koncepcję walki³.

Strategia jest więc czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy. Współcześni menedżerowie muszą co pewien czas zmierzyć się z trzema fundamentalnymi pytaniami strategicznymi, aby zrozumieć, czy i jak firma oferuje odbiorcom zaspokojenie ich potrzeb. Są to pytania o sens istnienia firmy dzisiaj i jej wizję funkcjonowania w przyszłości, o rynki i produkty oraz o dominujący model działania⁴.

Strategiczne decyzje dotyczące realizacji przyjętych scenariuszy działań powinny⁵:

- dotyczyć długiego horyzontu czasowego,
- budowania przewagi konkurencyjnej na rynku,
- skutecznego eksploatowania głównych zasobów i umiejętności firmy,
- być wewnętrznie spójne (wizja musi być dopasowana do rynków i produktów, a model działania powinien umożliwiać realizację wizji i stałe doskonalenie firmy na danym rynku).

Dlatego właśnie takie decyzje są najczęściej⁶:

- słabo ustrukturalizowane,
- podejmowane w warunkach dużej niepewności,
- kosztowne, gdyż wymagają jednoznacznych i często nieodwracalnych decyzji inwestycyjnych,
- kaskadowe, tzn. wymuszające dla swej skuteczności całą sekwencję spójnych decyzji taktycznych i operacyjnych.

Często prezesi zarządzający firmami są zasypywani setkami raportów i wskaźników, podczas gdy najchętniej chcieliby dostać jedną liczbę pokazującą, iż jest lepiej niż wczoraj. Owo „lepiej” oznaczać może wszystko to, co firma uznaje za

² R.F. Bruner, M.R. Eaker, R.E. Freeman, R.E. Spekman, E.O. Teisberg, S. Venkataraman, *MBA Kompendium. Nowatorska teoria i praktyka biznesu prosto z najbardziej prestiżowych kursów MBA*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 239.

³ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 18.

⁴ *Ibidem*, s. 18.

⁵ *Ibidem*, s. 21

⁶ *Ibidem*.

ważne z punktu widzenia tworzenia wartości. Często jest natomiast tak, że nikt nie ma czasu, żeby to uporządkować i zaprezentować w zagregowanej postaci. Wiele firm zatraciło się w pogoni za konkurencją, często miota się, przerzucając siły oraz zasoby z jednego zadania na inne. Warto oderwać się od takiej szarpaniny i zastanowić, co jest ważne w dłuższym czasie⁷. Podczas formułowania działań najlepiej spojrzeć na pięć obszarów. Po pierwsze, dobrze zrozumieć rynek, czyli boisko, na którym się gra (co się sprawdza, czego chce klient, co generuje wartość). Po drugie, znać konkurencję na wylot i do niej porównywać poszczególne wskaźniki. Po trzecie, zrozumieć siebie samego, umieć patrzeć wstecz i wyciągać z tego wnioski. Po czwarte, wiedzieć, na czym budować swoją inność w zwirowanym świecie przekształcania wszystkiego z wartości użytkowej na wartość wymienną (komodyfikacja, utowarowienie). Po piątę w końcu, umieć przewidywać przyszłość, trendy zarysowujące się na horyzoncie⁸. Realizacja działań, zgodnie z zaprezentowanymi krokami postępowania oraz coraz efektywniejsze korzystanie z szybko rozszerzających się źródeł i możliwości, które często wyłaniają się na peryferiach, tj. brzegach działalności przedsiębiorstw, pozwola bez wątpienia rozwinąć własny potencjał i uruchomić nowe, potężne motory innowacji i wzrostu. Podmioty, które dynamicznie przekształcają swoją działalność, aby wykorzystać te możliwości, wykreują znaczną wartość. Natomiast te, które pozostaną przy tradycyjnym sposobie myślenia, będą poddawane coraz silniejszej presji i ostatecznie doświadczyć mogą znacznej destrukcji wartości⁹.

Nawet bardzo małe firmy, jeśli wykazują się wystarczającą przenikliwością, mogą kształtować ewolucję rynku. Oczywiście nie są w stanie określić wyników z całą pewnością, ale formułując właściwe deklaracje kierunku działań w długim okresie, mogą zwiększyć prawdopodobieństwo korzystnych rezultatów.

2. Podstawowe założenia strategii błękitnego oceanu

Często najtrudniejszą rzeczą na świecie jest wymyślić na nowo zastosowanie dla produktu lub usługi, które są tak powszednie, oczywiste i wszechobecne, że na pierwszy rzut oka wydaje się bez sensu w ogóle myśleć, że mogłoby być inaczej. Jednak w szukaniu nowego spojrzenia na rzeczy zwykle tkwi potencjał stworzenia realnej wartości¹⁰. Takie podejście jest właśnie jednym z założeń strategii błękitnego oceanu.

⁷ F. Hutten-Czapski, *Paranoja podobieństw*, „Manager Magazin” (edycja polska), sierpień 2006, s. 39–40.

⁸ *Ibidem*, s. 40.

⁹ J. Hagel III, J. Seely Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 25–26.

¹⁰ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo K.E. Liber S.C., Warszawa 2001, s. 172.

We współczesnych czasach firmy często starają się pokonywać, wyprzedzać konkurencję, uzyskując te same produkty i usługi w efektywniejszy sposób. Taka droga jednakże bardzo szybko prowadzi do hiperkonkurencji i wzajemnego wyniszczania się. Podstawy przyszłego sukcesu można jednak osiągnąć nie poprzez realizowanie takich działań, tylko poprzez realizację trwałej strategii odróżniania się od oponentów.

Za rozwiązaniem takim postulują twórcy Blue Ocean Strategy – Chan Kim i Renée Mauborgne, którzy zakładają zaniechanie walki z konkurentami i skupienie się na nowej, jeszcze nieodkrytej przestrzeni rynkowej. Nie istnieją idealne firmy, jak twierdzi Tom Peters w swej koncepcji *In search of excellence*, są natomiast strategiczne posunięcia biznesowe bliskie ideału, a Blue Ocean Strategy jest narzędziem do ich kreowania, przyczyniającym się do niekonkurowania z rywalami, ale tworzenia wszystkiego, by stali się oni nieistotni¹¹.

Opracowana przez W. Chan Kima i Renée Mauborgne strategia błękitnego oceanu stanowi systematyczne podejście do czynienia konkurencji nieistotną. Autorzy twierdzą, że firmy, które osiągną wiodącą pozycję w przyszłości, odniosą swój sukces nie dzięki zwycięstwu nad konkurentami, lecz przez stworzenie „błękitnych oceanów” – czyli wolnej przestrzeni rynkowej, będącej doskonałym środowiskiem wzrostu. Badając strategię firm w trzydziestu branżach, opracowali oni schemat analityczny i zestaw narzędzi do skutecznego stworzenia i zajęcia owych „błękitnych oceanów”.

Kim i Mauborgne konstruują swoją strategię na bazie teorii wzrostu endogenicznego, która zakłada, że zmiany struktury gospodarczej i kształtu branży są wywoływane przez czynniki wewnętrzne systemu. Oznacza to, że struktura i granice rynku istnieją tylko w umysłach menedżerów¹². Istotą problemu jest zatem to, jak stworzyć większy popyt, który zgodnie z tą teorią jest utajony i znajduje się poza granicami rynku. Odpowiedzią jest zdaniem Kima i Mauborgne’a przeniesienie uwagi z podaży na popyt, odejście od koncentracji na konkurencji na rzecz koncentracji na innowacji wartości, uwalniającej nowy popyt. Innowatorzy wartości uzyskują skok wartości przez tworzenie nowego bogactwa, a nie kosztem konkurentów¹³.

Strategia konkurencji rynkowej nie powinna być narzędziem mającym zapewnić długofalowe sukcesy organizacji. Strategia błękitnego oceanu koncentruje się natomiast właśnie na tzw. innowacji wartości jako potencjalnym źródle długofalowych sukcesów organizacji. Koncepcja ta rzuca firmom wyzwanie, by „stawiły czoło krwawemu, czerwonemu oceanowi zjadłej konkurencji

¹¹ *Blue Ocean Strategy. Nie konkuruj z rywalami! Spraw, aby stali się nieistotni!*, „Brief. Magazyn Marketingu i Sprzedaży” 2006, nr 2, s. 30.

¹² W.Ch. Kim., R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 301.

¹³ *Ibidem*, s. 302.

o kurczącą się pulę zysków, tworząc wolną przestrzeń rynkową, w której konkurencja się nie liczy”¹⁴.

Mówiąc alegorycznie, w czerwonym oceanie walka o klienta jest ostra, często produkty konkurencyjnych firm z branży są podobne do siebie, co powoduje, iż wygrywa ten, kto da lepszą cenę, którą jest w stanie zaakceptować rynek. Często z czerwonego oceanu pochodzi większość dochodu firmy, ale organizacje powinny wpłatywać w tę czerwień elementy błękitu, co jest niezbędne dla firmy postępującej zgodnie z zasadami Blue Ocean.

Przestrzeń czerwonego oceanu stanowią wszystkie rynki, które są odkryte i zagospodarowane. Panuje na nich walka o każdy procent udziału w rynku. Rynkowi gracze chcą wytwarzać produkty i świadczyć usługi taniej i lepiej niż konkurencja. Sukcesem są teorie przyczyniające się do poprawy wydajności pracowników i efektywność produkcji. Bardzo istotną kwestią jest tutaj to, iż wraz z upływem czasu poprawianie efektywności staje się coraz droższe i trudniejsze, często też konkurencja wykonuje te same działania, co w efekcie powoduje, że cała branża nie rozwija się, a firmy niemalże identycznie realizują swoje działania w wielu dziedzinach¹⁵. Porównanie strategii czerwonego oceanu i strategii błękitnego oceanu prezentuje tabela 1.

Dla przeciwwagi, błękitny ocean stanowią rynki, które jeszcze nie są odkryte, konkurenci pozostawieni daleko w tyle oraz klienci, którzy jeszcze nie znają firmy, jej produktów i świadczonych przez nią usług. To, iż błękitne oceany są przeważnie nieznane, jest często dodatkowym motorem, by je odkrywać, uczyć się postępowania z innowacyjnymi technologiami, mając często na uwadze ryzyko z tym związane. W takiej przestrzeni, jak ustalili Chan Kim i Renée Mauborgne, odbywa się większość ruchów biznesowych, które często definiują charakter firmy na całe lata, zapewniając jej długotrwały zysk. Nie ma tutaj miejsca na rywalizację, gdyż każde przedsiębiorstwo ustala indywidualnie zasady gry¹⁶. Często błękitne oceany można odkrywać również w branżach, które są już nasycone, i właśnie to jest istotą Blue Ocean Strategy.

¹⁴ *Ibidem*, s. 8.

¹⁵ *Ibidem*, s. 30–31.

¹⁶ *Ibidem*, s. 31.

Tabela 1. Porównanie strategii czerwonego oceanu i strategii błękitnego oceanu

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
Konkurowanie w ramach istniejącej przestrzeni rynkowej	Tworzenie nowej, wolnej przestrzeni rynkowej
Zmuszanie do pokonania konkurencji	Konkurencja przestaje być istotna
Uwaga skupiona na tradycyjnej grupie klientów	Rozszerzanie istniejącej grupy docelowej
Wykorzystanie istniejącego popytu	Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu
Konieczność znajdowania kompromisu między wartością a kosztem (wytworzenie większej wartości w zamian za wyższe koszty lub tworzenie rozsądnej wartości za niższe koszty)	Przełamywanie przymusu kompromisu między wartością a kosztem (ustawiczne wyszukiwanie większej wartości i niższego kosztu)
Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej strategicznym wyborem między wyjątkowością a niskimi kosztami	Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów

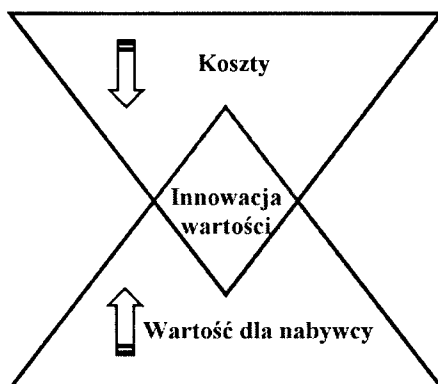
Źródło: W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 38.

Pomyślne przeplnięcie czerwonego oceanu i zdystansowanie rywali będzie bardzo ważnym zadaniem współczesnych przedsiębiorstw, które zmuszone są wyjść poza ramy konkurowania, natomiast aby zgarnąć dla siebie nowe szanse wzrostu, powinny kreować błękitne oceany.

3. Innowacja wartości oraz formułowanie strategii błękitnego oceanu
W strategii błękitnego oceanu bardzo ważnym elementem jest innowacja wartości. Tworzona jest ona w obszarze, w którym działania firmy korzystnie wpływają zarówno na strukturę kosztów, jak i na wartość oferowaną nabywcom. Oszczędności kosztowe są czynione poprzez eliminację i ograniczanie tych czynników, ze względu na które nasila się konkurencja w branży. Wartość dla nabywcy jest podnoszona poprzez wnoszenie i tworzenie elementów, których branża wcześniej nie oferowała. Wraz z upływem czasu następuje dalsza redukcja kosztów, dzięki efektowi skali osiągniętemu w miarę jak rośnie skala wolumenu sprzedaży tego, co generuje najwyższą wartość¹⁷. Schemat innowacji wartości został zaprezentowany na rysunku 1.

¹⁷ W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, s. 36.

Zgodnie z poniższym rysunkiem, w tworzeniu błękitnego oceanu chodzi o obniżanie kosztów i równoczesne podwyższanie wartości dla nabywców. W taki sposób osiągany jest skok wartości, zarówno dla firmy, jak i jej klientów.



Rysunek 1. Równoczesne dążenie do wyjątkowości i niskich kosztów.

Źródło: W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, s. 36.

Punktem wyjścia w procesie formułowania strategii błękitnego oceanu jest opracowanie tzw. kanw strategii, tj. schematów umożliwiających porównanie sytuacji firmy z konkurencją w sektorze ze względu na stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu. Odbyna się to za pomocą tzw. krzywej wartości, która jest graficznym przedstawieniem relatywnych osiągnięć firmy względem konkurencji. Jest ona podstawą do wprowadzenia fundamentalnej zmiany kanwy strategii. Zmiana ta wymaga w pierwszej kolejności reorientacji własnej strategii z konkurentów na alternatywy¹⁸ i z klientów na nie-klientów sektora. Wyjście poza standardowe działania umożliwić ma proponowane przez autorów narzędzie pomocnicze, tzw. diagram czterech działań/pytań. W tabeli 2 zaprezentowano jego etapy oraz przykład zastosowania w przedsiębiorstwie z branży winiarskiej.

¹⁸ Alternatywy wykraczają daleko poza substytuty. Na przykład restauracja jest alternatywą dla kina. Konkuruje o potencjalnych klientów, którzy chcą spędzić wieczór poza domem, pomimo iż ani nie jest bezpośrednim konkurentem, ani substytutem kina w sensie funkcjonalnym swojej oferty, szerzej zob.: W. Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, s. 311.

Tabela 2. Schemat czterech działań wraz z diagramem eliminuj – redukuj – wzmacnij – stwórz na przykładzie producenta wina

Eliminuj (które z czynników uważanych w branży za pewnik można wyeliminować?) • enologiczna terminologia i wyróżniki, • jakość leżakowania, • marketing z wykorzystaniem mass mediów.	Wzmocnij (które z czynników należy wzmocnić znacznie powyżej standardów branży?) • cena porównywalna z tanimi winami, • zaangażowanie sklepów detalicznych.
Redukuj (które z czynników można zredukować znacznie poniżej standardów branży?) • bogactwo smaku wina, • wybór win, • prestiż winnicy.	Stwórz (jaki czynnik nigdy dotychczas nie oferowane przez branżę należy stworzyć?) • łatwość picia, • łatwość wyboru, • przyjemność doznania.

Źródło: W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, s. 54 i 62.

Skuteczność strategii błękitnego oceanu jest uzależniona od trzech uzupełniających się cech:

- 1) koncentracji (*focus*): firma nie rozprasza się w swoich staraniach na wszystkich kluczowych czynnikach sukcesu,
- 2) rozbieżności (*divergance*): krzywa wartości firmy odbiega od krzywej wartości innych graczy,
- 3) przykuwającego uwagę hasła reklamowego (*compelling tagline*)¹⁹.

W procesie formułowania i wdrażania strategii błękitnego oceanu jej autorzy stworzyli sześć zasad obowiązujących w procesie. Do kluczowych zasad związanych z formułowaniem strategii błękitnego oceanu zaliczyli:

- zasadę rekonstrukcji granic rynku,
- zasadę koncentracji na szerokiej wizji, a nie na liczbach,
- zasadę sięgania poza granice istniejącego popytu,
- zasadę właściwej kolejności elementów strategicznych.

Wśród zasad dotyczących realizacji strategii znalazły się:

- zasada przewyższania głównych przeszkód organizacyjnych,
- zasada wbudowania realizacji w strategię²⁰.

¹⁹ W. Ch. Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2005, s. 37.

²⁰ *Ibidem*, s. 43.

Pierwszą z wymienionych zasad, tj. rekonstrukcję granic rynku, należy realizować poprzez poszukiwanie istniejących możliwości, które stwarzają szansę na osiągnięcie błękitnych oceanów. Odbywać się to może wg autorów poprzez²¹:

- 1) przyglądanie się alternatywnym branżom,
- 2) przyglądanie się grupom strategicznym w branżach,
- 3) przyglądanie się ofertom komplementarnych produktów lub usług,
- 5) przyjrzenie się czynnikom funkcjonalnym i emocjonalnym u nabywców,
- 6) zwrócenie uwagi na perspektywę czasową.

Druga zasada związana z formułowaniem strategii błękitnego oceanu, to zasada koncentracji na szerokiej wizji, a nie na liczbach. Podczas projektowania kanwy strategii menedżerowie powinni koncentrować swoją uwagę na szerokiej wizji, a nie zagłębiać się w „liczby i żargon, grzęznąc w detalach operacyjnych”²². Odbywać się to powinno według opisanych poniżej etapów (tabela 3).

Tabela 3. Cztery etapy wizualizacji strategii

1. Wizualne uświadomienie	2. Wizualne rozpoznanie	3. Wizualny kiermasz strategii	4. Wizualna komunikacja
• Porównaj swoją firmę z konkurentami, szkicując kanwę strategii „taką, jaka jest”. • Zastanów się, w czym należy zmienić swoją strategię.	• Rozpoznaj w praktyce sześć dróg do stworzenia błękitnego oceanu. • Zaobserwuj wyjątkowe korzyści wynikające z wykorzystania alternatywnych produktów czy usług. • Zobacz, jakie czynniki powinieneś wyeliminować, stworzyć lub zmienić.	• Naszkicuj kanwę strategii, jaka „ma być” na podstawie praktycznych obserwacji. • Zaobserwuj, jak na twoją alternatywną strategię zareagują klienci, konkurenci i nie-klienci. • Wykorzystaj te obserwacje do zbudowania lepszej przyszłej strategii, jaka „ma być”.	• Przedstaw swoje poprzednie i przyszłe profile strategiczne na jednej stronie, co ułatwi komunikację. • Wspieraj tylko te projekty i posunięcia operacyjne, które umożliwią twojej firmie wypełnić luki w aktualizacji nowej strategii.

Źródło W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, s. 129.

Stosując zasadę sięgania poza granice istniejącego popytu, przedsiębiorstwa powinny zamiast koncentrować się na klientach, przyjrzeć się tzw. nie-klientom, zamiast koncentrować się na różnicach wśród dotychczasowych

²¹ *Ibidem*, s. 77–263.

²² *Ibidem*, s. 127.

klientów, powinny oprzeć się na potędze wspólnych cech tego, czemu klienci przypisują wartość. Podstawą będzie tutaj sformułowanie „sięgaj poza istniejący popyt”.

Zasada właściwej kolejności elementów strategicznych dotyczy budowania modelu biznesowego umożliwiającego zamianę pomysłów w rzeczywistość i zapewnienia im komercyjnej żywotności. Wszystko po to, by istotnie ograniczyć możliwe ryzyko modelu biznesowego.

Zgodnie z ostatnimi dwoma zasadami: zasadą przewycięzania głównych przeszkód organizacyjnych oraz zasadą wbudowania realizacji w strategię, wdrożenie i późniejsze stosowanie przyjętej strategii jest narażone na problemy, należy dążyć do zaakceptowania wprowadzonych zmian organizacyjnych wśród pracowników organizacji, poprzez budowę kultury zaufania, zaangażowania i dobrowolnego działania na rzecz jej realizacji oraz wsparcia dla lidera zmian. Należy dążyć, by ludzie kierowali się nie wymuszonym, ale swoim wolnym wyborem, a dopiero wtedy będą w stanie uświadomić sobie, że kompromisy i poświęcenia są niezbędne w budowaniu silnej firmy. Często będą w stanie zgodzić się z potrzebą krótkotrwałych poświęceń ze swojej strony dla osiągnięcia korzyści w długoterminowych interesach firmy.

Strategia będąca rezultatem wdrożenia tak skonstruowanego modelu biznesu zdaniem autorów nie jest narażona na konkurencję ze strony naśladowców, którzy mogą (choć z opóźnieniem) próbować ją imitować. To przekonanie wynika z założenia, że strategia błękitnego oceanu koncentruje się nie na ograniczaniu się do podwyższania cen, lecz raczej na tworzeniu nowego zagregowanego popytu poprzez skok wartości dla nabywcy po przystępnej cenie²³. Staje się to bodźcem nie tylko do redukcji kosztów do najniższego możliwego poziomu już od samego początku, ale również do utrzymania takiego nastawienia cały czas, także celem obrony przed nowymi konkurentami²⁴. W ten sposób, zdaniem autorów, „wygrywają nabywcy, a społeczeństwo zyskuje dzięki lepszej efektywności”²⁵.

4. Wykorzystanie strategii błękitnego oceanu w praktyce

Europejskie, w tym również polskie firmy z sukcesem zaczęły wprowadzać tę strategię w swoich przedsiębiorstwach. Pomimo że Carlsberg należy do grona dużych spółek, częściej spotykanych w „czerwonym oceanie”, to z powo-

²³ W.Ch. Kim., R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, s. 127.

²⁴ Innowacja wartości kontrastuje z innowacją technologiczną, która na ogół wiąże się z ograniczonym dostępem i wysokimi cenami gwarantującymi szybką realizację zysku z innowacji. Zniechęcenie naśladowców poprzez obniżanie cen w przypadku innowacji technologicznej następuje dopiero później, zob.: *ibidem*, s. 305.

²⁵ *Ibidem*, s. 308.

dzeniem zaczął stosować założenia „błękitnego oceanu”. Zarządzający zauważyli, iż wejście na rynek ze standardowym piwem w nowym opakowaniu nie ma nic wspólnego z innowacją, dlatego też położono nacisk na poszukiwanie nowych kategorii piwa, nowych okazji konsumpcji, możliwości kreowania nowego stylu życia, bez uciekania się do zażartej konkurencji i konkurowania o klienta. Strategia ta objęła wszystkie działy w przedsiębiorstwie, od marketingu po politykę personalną, i zaowocowała m.in. stworzeniem nowych produktów: piwa Karmi czy Okocim Palone²⁶. Spółka stale pracuje nad nowymi projektami. Włączając elementy Blue Ocean w politykę HR w Carlsberg, powstała odpowiednia kultura wspierająca tworzenie innowacji, nastawiona nieustannie na podważanie *status quo*. Daje się tutaj zauważyć bardzo nowatorskie pomysły, m.in. w firmowym intranecie pojawiła się skrzynka z pomysłami (*idea box*) i platforma wymiany pomysłów na ich temat. Nieustannie zachęca się pracowników do generowania pomysłów, a najlepsze z nich wdraża w życie. Kreatywność pracowników nie jest kępowana ryzykiem związanym z popełnieniem błędów. Już w procesie rekrutacji pracowników zwraca się szczególną uwagę na takie cechy kandydatów do pracy, jak np. gotowość do łamania utartych schematów postępowania. W innowacyjnej kulturze obowiązującej w spółce porażka nie oznacza końca świata i jest lekcją, z której firma chce i umie wyciągać wnioski²⁷.

Inny przykład firmy wykorzystującej Strategię Blue Ocean to firma Amica. Wzrost konkurencji i alternatywnych kanałów sprzedaży (głównie Internet) doprowadził do drastycznego spadku rentowności firm z tej branży. Amica, szukając swojej szansy, zaczęła dostarczać kompletne rozwiązania kuchenne (sprzęt do zabudowy, współpraca z architektami wnętrz itp.), co przełożyło się na osiągnięcie pozycji lidera w branży.

Dobrym przykładem wdrażania zaleceń strategii Blue Ocean są działania Firmy Work Service – największej agencji pracy tymczasowej w Polsce. Firma weszła na niezagospodarowany do tej pory rynek pracy tymczasowej dla niepełnosprawnych. Objęto w outsourcing parkingi strzeżone, nie mając niemalże w ogóle konkurencji w tej części rynku. Obecnie firma zatrudnia ponad sto osób niepełnosprawnych, pracujących na ponad 30 parkingach strzeżonych w całej Polsce. Nowe rozwiązanie, które udało się wdrożyć w Agencji pracy tymczasowej Work Service, to również rozwiązanie problemu pracowników tymczasowych, związanego z brakiem ich stałego zatrudnienia, powodującego niemożność zaciągnięcia kredytów w bankach, zakładania kont osobistych czy też uniemożliwiającego zakup telefonu komórkowego przez takie osoby. Osoby nieposiadające stałego zatrudnienia są dla instytucji takich, jak np. banki, sklepy, niewiarygodne. Work Service podpisało z niektórymi bankami

²⁶ M. Remisiewicz, *Wielki błękit*, „Manager Magazin” (edycja polska), październik 2006, s. 38.

²⁷ *Ibidem*, s. 38.

i operatorami sieci komórkowych umowy, by te nie wahały się obsługiwać osób stale współpracujących z Work Service. Jest to rozwiązanie, które nie zostało do tej pory zastosowane w żadnej innej firmie w Polsce, a sam program lojalnościowy nie był dla firmy żadnym obciążeniem finansowym²⁸. To wejście na nowe obszary rynku pracy i zdobycie nowej przestrzeni rynkowej, to błękitne oceany, które osiągnęła firma.

Jak pokazują różnorodne badania (dotyczące m.in.: bezpośredniej konkurencji, przedsiębiorstw z innych sektorów, wskaźników osiąganych w innych krajach), potencjał wzrostu efektywności i wartości polskich firm jest ciągle bardzo duży, przy czym większe luki występują między firmami niż pomiędzy krajami²⁹, w związku z powyższym firmy powinny robić wszystko, by odpowiednio zagospodarować tę olbrzymią wolną przestrzeń.

Podsumowanie

Autorzy koncepcji Blue Ocean, słusznie wskazują na niestałość przewag konkurencyjnych obserwowanych w poszczególnych sektorach, niepełne zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów przez współczesne przedsiębiorstwa. Zażarta konkurencja nie jest rozwiązaniem problemu.

Jak zauważają zarządzający spółkami, które wdrażają strategię Blue Ocean, jest ona tylko jedną z metod tworzenia przewagi konkurencyjnej. Często firma nie funkcjonuje ściśle według tej strategii, a raczej używa tego sposobu jako narzędzia formułowania strategii. Opracowywane kolejne modyfikacje innowacyjnych produktów bądź też usług, przełomowe produkty, usługi – to właśnie te błękitne oceany, które powinny być niezmiennie odkrywane przez przedsiębiorstwa. Definiując Strategię Blue Ocean w firmie, tworzone jest narzędzie, pozwalające skupić uwagę i energię firmy na konkretnych aspektach. Z reguły dużo przedsiębiorstw wie, że trzeba coś robić dobrze, lecz nie każde wie, jak się do tego zabrać. Ważne jest to, że firma powinna utrzymywać stałą innowacyjność. Blue Ocean każe czarno na białym określić, co należy wzmocnić, co wymyślić, co zredukować, a co może wyeliminować³⁰.

Przedsiębiorstwo, które chce szukać swoich szans w błękitnym oceanie, powinno postępować wg zasad opracowanych przez menedżerów firm, które wdrożyły już je z sukcesem³¹:

- otwarcie się na coś nowego, na samą innowację, należy odejść od przekonania, że w firmie wszystko już było, nastawić się na odkrywanie „nieznanego” i ciągle eksperymentowanie z nowościami,

²⁸ M. Remisiewicz, *Wielki błękit*, s. 40.

²⁹ F. Hutten-Czapski, *Paranoja podobieństw*, s. 37.

³⁰ M. Remisiewicz, *Wielki błękit*, s. 39.

³¹ *Ibidem*, s. 41.

- zastanowienie się, kim firma chce być, czy naśladować innych, czy też tworzyć nowości oraz trendy, a potem szukać tej unikatowej, wyróżniającej go cechy,
- zarażenie całego zespołu przekonaniem, iż warto być innowacyjnym,
- pamiętanie o tym, że skuteczne wdrożenie jest tak samo ważne jak przełomowy produkt; wiele firm ma genialny pomysł, ale nie towarzyszy mu równie genialne wdrożenie,
- bycie konsekwentnym, posiadanie wiary i optymizmu, bez zniechęcania innowatorów, nawet wówczas, gdy napotykają bariery we wdrażaniu nowości.

Jak wynika z powyższych rozważań, nie istnieją idealne firmy, są natomiast strategiczne posunięcia biznesowe bliskie ideału, a Blue Ocean Strategy jest narzędziem do ich kreowania.

Bibliografia

- Blue Ocean Strategy. Nie konkuruj z rywalami! Spraw, aby stali się nieistotni!*, „Brief. Magazyn Marketingu i Sprzedaży” 2006, nr 2.
- Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Bruner R.F., Eaker M.R., Freeman R.E., Spekman R.E., Teisberg E.O., Venkataraman S., *MBA Kompendium. Nowatorska teoria i praktyka biznesu prosto z najbardziej prestiżowych kursów MBA*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Hagel III J., Seely Brown J., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo K.E. Liber S.C., Warszawa 2001.
- Hutten-Czapski F., *Paranoja podobieństw*, „Manager Magazin” (edycja polska), sierpień 2006.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2005.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Remisiewicz M., *Wielki błękit*, „Manager Magazin” (edycja polska), październik 2006.

Arkadiusz Potocki

Analiza wartości informacji i komunikowania jako alternatywne narzędzie ich racjonalizacji

Wstęp

W nowoczesnych przedsiębiorstwach znaczenie informacji porównywane jest do znaczenia energii, materiałów, technologii itp. Tak jak dawniej w biurach ponad 90% czasu pracy przeznaczają się na jej wykorzystanie. Do racjonalizacji zarządzania szerokim frontem wkroczyła naukowa organizacja (wraz z całym arsenałem metod i technik szczegółowych) i elektroniczna technika obliczeniowa, a mimo to można zauważyć tendencję do wydłużania się przebiegów informacyjnych w czasie i przestrzeni, co powoduje spadek jakości informacji, a w konsekwencji prowadzi do błędnych decyzji. Mimo że w latach ubiegłych opracowano takie konwencjonalne metody usprawniania komunikacji i przebiegów informacyjnych, jak: karty obiegu dokumentów, wykresy Clarka, wykresy B-G, tabele analizy zwartości informacyjnej dokumentów i procedur informacyjnych, i dokonano rewolucji informatycznej w komunikacji, to okazało się, że w dalszym ciągu szereg „dolegliwości” informacji jest zjawiskiem powszechnym¹. Nawet kompleksowa informatyzacja większości procesów komunikowania się w organizacjach nie doprowadziła do znaczących postępów w zakresie poprawy jakości tych zjawisk organizacyjnych.

Okazało się, że do usprawniania tych procesów niezwykle użyteczne może być podejście funkcjonalno-wzorcujące, a szczególnie jedna z możliwych do

¹ Por. Z. Martyniak, *Podstawy diagnozowania informacji jako produktu i procesu*, [w:] *Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, red. Z. Martyniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 11 i n.

jego zastosowania technik, a mianowicie analiza wartości. Metoda ta koncentruje się na dwu aspektach racjonalizacji:

- stopniu spełnienia funkcji, rozumianej głównie jako wartość użytkowa,
- kosztach ich spełnienia.

Zaczęto podejmować próby jej modyfikacji w celu dostosowania do usprawniania procesów informacyjnych. Tak zrodziła się metoda AWAEK-75 opracowana przez zespół z Akademii Ekonomicznej w Krakowie². Powstały także inne alternatywne „odmiany AW” procesów informacyjnych i komunikacji. Jedną z nich jest niemiecka Die Kommunikations und Informations Wertanalyse rodem z Siemens.

W centralnych komórkach organizacji i zarządzania koncernu Siemens w Monachium postanowiono zbadać procesy informacyjne tymi samymi metodami co procesy produkcyjne, bowiem informacja w pracy biurowej jest czymś analogicznym do materiałów w produkcji. Do badania komunikowania i informacji zastosowano analizę wartości. Powołano zespoły analizy wartości (AW) informacji i komunikowania i postawiono trzy podstawowe cele.

Cel pierwszy: skrócenie przebiegów informacyjnych. Z dotychczasowych rozpoznań (a zespoły AW to potwierdziły) wynika, że 95% trwania przebiegów komunikowania to czas zalegania informacji, a tylko 5% to czas jej przetwarzania i wykorzystywania. Stąd punkt ciężkości analizy wartości ma być położony m.in. na czasie zalegania. Okazało się, że poprzez zastosowanie AW i przez skoncentrowanie się na tej fazie można w konkretnych przypadkach skrócić czas procesu komunikowania z 9 dni do 6 minut.

Cel drugi: wyższa jakość (wartość) informacji. Nie wszystkie informacje mają jednakowe znaczenie dla ogółu pracowników. Informacje „bez wartości” nie powinny być zatrzymywane na stanowiskach pracy. Pracownicy powinni zatrzymywać tylko te informacje, które mają dla nich jakieś znaczenie.

Przy tworzeniu informacji trzeba przewidzieć jej zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny przebieg. Ważne jest także znaczenie semantyczne. Informacje muszą być jednoznacznie rozumiane. Tworzenie informacji musi uwzględniać także to, czy ma ona służyć zarządzaniu strategicznemu czy operatywnemu. Tak więc informacje muszą odpowiadać poszczególnym szczeblom hierarchicznym. Dlatego dla celów zarządzania operatywnego powinno się wprowadzać „szybkie formularze” jako nośniki informacji, które w sposób detaliczny prezentują zaszłości lub przypuszczenia (przewidywania). Ważna jest także odpowiedź na następujące pytanie: ile z komunikacyjnego i ergonomicznego punktu widzenia warte są zestawienia tabelaryczne, tak nagminnie stosowane?

² *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, red. Z. Martyniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993, s. 9–13.

Cel trzeci: obniżenie nakładów na komunikowanie. Często informacje mają niską wartość przy bardzo rozbudowanym nośniku i formie jego przebiegu. Sporządza się wiele duplikatów, kopii, uzasadniając to tym, że te informacje mogą służyć przyszłym celom sprawozdawczo-statystycznym. Jest to z reguły pozorowanie przyszłych sytuacji, które można wyeliminować za pomocą różnych działań.

Przebieg analizy wartości informacji i komunikowania

KIWA jest metodą zespołową, używaną przez analityków od rozwoju, produkcji, kalkulacji i organizacji. Jest już pewne, że stała się metodą, która na stałe wejdzie do arsenału metod organizatorskich stosowanych w przedsiębiorstwie. Stosując ją, należy zawsze postawić pytanie zasadnicze dla każdej analizy wartości: jakie to pełni funkcje?, które powinno być uszczegółowione przez takie pytanie, jak: (1) kiedy?, (2) dlaczego?, (3) dla kogo?

Przebieg kroków i faz badawczych KIWA jest niemal analogiczny do analizy wartości wyrobu. Wymaga jednak zastosowania takich specyficznych technik, jak metoda powiązań potencjalnych (Metra-Potential-Methode) czy techniki FAST, zwłaszcza do analizy funkcji i ich klasyfikacji. W trakcie stosowania KIWA muszą być bliżej określone odpowiedzi na następujące pytania:

- czy informacja ma sens?
- jakie zawartości są niezbędne w nośniku?
- jakie jest zapotrzebowanie i na jaką formę informacji?
- kto powinien tworzyć informację?
- kiedy informacja ma dotrzeć do swego punktu końcowego?
- jaki powinien być cykl dostarczania konkretnych informacji?
- kto bądź co powoduje zaleganie informacji?

Metodyka analizy wartości informacji i komunikowania (komunikacji) obejmuje następujące etapy:

- 1) przygotowawczy,
- 2) analizy, obejmujący analizę obiektów i sytuacji (przebiegów),
- 3) określenie stanu pożądanego,
- 4) poszukiwanie idei rozwiązań,
- 5) określenie rozwiązań i wybór wariantu optymalnego,
- 6) wdrożenie.

Etap przygotowawczy rozpoczyna powołanie kierownika grupy analityków wartości, reprezentujących specjalistów z zakresu organizacji, rachunkowości, rozwoju, produkcji itp. Podobnie jak w konwencjonalnej analizie wartości zespół AW składa się z różnych specjalistów. Następnie zespół otrzymuje cele ogólne analizy wartości. Dla przykładu może to być jeden z następujących:

skrócić przebiegi informacyjne, obniżyć nakłady na komunikowanie, podnieść jakość informacji.

Z kolei zespół przechodzi do sprecyzowania celu ogólnego. Inaczej mówiąc, ustala drzewo celów, w którym cel ogólny przybiera kształt celów częściowych, czyli zadań, kierunków poszukiwań. Następnie ustala się zakres zastosowania KIWA, odnosząc ją do konkretnych procesów czy komórek organizacyjnych i ich zespołów. Poprzednie kroki pozwalają na opracowanie planu badania, a następnie jego harmonogramu.

Etap drugi otwiera faza zbierania informacji o obiektach. Chodzi tu zarówno o informacje dotyczące stanowisk i komórek organizacyjnych, ich wzajemne podporządkowanie i usytuowanie w organizacji (struktura organizacyjna), a także w procesach komunikowania.

Obraz stanowisk, komórek organizacyjnych i procesów komunikacyjnych jest podstawą do określenia baz danych, baz informacji. Grupowanie informacji (zarówno ustrukturalizowanych, jak i tekstowych) pozwala na przejście do następnej fazy, tj. ustalenia funkcji baz danych. Chodzi tu o określenie, jakim procesom i komórkom organizacyjnym one służą. Analiza zawartości zbiorów informacji i celowości ich tworzenia jest podstawą do ustalenia rozwiązań pozornych. Są to zarówno przebiegi komunikacyjne, jak i zbiory informacji niespełniających w sposób zadowalający funkcji lub wręcz niepotrzebnych (pełniących funkcje zbędne).

Należy nadmienić, że rejestracja przebiegów i zawartości baz danych czy nawet konkretnych nośników informacji wymaga zastosowania różnych narzędzi organizowania, takich jak wykresy Clarka, Bernatene-Grüne'a, karty obiegu dokumentu, tabele zawartości informacji w dokumentach³ itp. Etap drugi obejmuje także działania związane z określeniem kosztów funkcji. Tu wymagane są dokładne informacje o kosztach tworzenia poszczególnych nośników informacji, nasileniu występowania różnych procesów informacyjno-decyzyjnych itd. Informacje o kosztach muszą być na tyle precyzyjne, aby można oszacować koszt poszczególnych informacji.

Trzeci etap KIWA – polega na określeniu pożądanego stanu. Punktem wyjścia jest faza określenia funkcji niezbędnych dla zarządzania, tendencji procesów komunikowania i tworzenia informacji. Następnie przystępuje się do wartościowania funkcji niezbędnych, czyli ustalania ich hierarchii. Tu można posłużyć się różnymi technikami, jak np. techniką badania współzależności funkcji⁴ czy FAST

³ A. Potocki, *Analiza informacji w dokumentach jako środek racjonalizacji procedur administracyjnych*, „Organizacja. Metody. Technika” 1975, nr 11.

⁴ M. Lisiński, A. Potocki, *Badanie hierarchii funkcji w analizie wartości*, Kraków 1975 (Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, z. 71).

Następny, czwarty etap KIWA polega na poszukiwaniu idei rozwiązań. Warto podkreślić, że nie chodzi tu o możliwe rozwiązania, lecz o idee rozwiązań. W tym miejscu widoczny jest wpływ podejścia G. Nadlera, które oparte jest na systemach idealnych. Główny ciężar tego etapu sprowadza się do zastosowania technik twórczego myślenia w celu uzyskania idei rozwiązań i ich rejestracji. W trakcie tego etapu można stosować bardzo różne metody heurystyczne, a ich dobór zależy od oceny ich przydatności do rozwiązania tego problemu.

Piąty etap – metody analizy wartości informacji i komunikowania polega na określaniu rozwiązania. Etap ten jest w stosunku do pozostałych bardziej rozbudowany. Punktem wyjścia jest w nim faza ustalenia kryteriów wartości, a więc hierarchizacja „wartości” sprawnościowych, użytkowych, ekonomicznych, estetycznych itp. Tę fazę można nazwać budową drogowskazu, wskazującego na preferowanie oczekiwania względem racjonalizowanego systemu komunikowania i informacji.

Kolejna faza sprowadza się do wariantowania idei rozwiązań, czyli tworzenia różnych wersji tych samych idei. Te następnie są rozszerzane, inaczej mówiąc: nadaje się im bardziej konkretny kształt. Można tę fazę przyrównać do kroku w podejściu nadlerowskim, polegającym na przejściu ze szczebla teoretycznego systemu idealnego na szczebel perspektywiczny lub ze szczebla perspektywicznego na realizowalny technicznie. Potem, posługując się zbiorem kryteriów wartości, przystępuje się do parametryzacji idei rozwiązań. Kolejna faza jest jakby powtórzeniem jednej z poprzednich, polega bowiem także na wartościowaniu, ale tym razem rozwiązań poszerzonych. To prowadzi do wyboru rozwiązania optymalnego. Wybór rozwiązania optymalnego opierać się może zarówno na liście kryteriów wartości, jak i na dodatkowych kryteriach. Etap określania rozwiązań zamyka faza uszczegóławiania rozwiązania optymalnego.

Ostatni, szósty etap KIWA – polega na urzeczywistnieniu rozwiązania. Punktem wyjścia jest zaplanowanie realizacji projektu w praktyce. Jest ono prowadzone w formie bardzo szczegółowej i, jak to podkreśla autor KIWA, polega na „zaplanowaniu realizacji w detalach”. Chodzi tu zarówno o procesy komunikowania, nośniki informacji, instrumentalizację, wykonawców, kolejność poszczególnych procesów, jak i terminy wprowadzenia nowych rozwiązań, osoby za to odpowiedzialne itd. Kolejna faza to właściwe wprowadzenie projektu do praktyki połączone z instruktażami, motywacją do posługiwania się nowymi metodami itd. Na tym etap się nie kończy, gdyż przewidziane jest nadzorowanie przebiegu realizacji wdrożenia – projektu, ocena jego funkcjonowania. Ostatnią czynnością w metodyce KIWA jest zamknięcie projektu badawczego.

Podsumowanie

Dotychczasowe wyniki zastosowań KIWA w koncernie Siemens wskazują na następujące, możliwe do osiągnięcia efekty organizacyjne:

- redukcja punktów „obrabiania informacji”,
- poprawa świadomości uczestników procesu informacyjno-decyzyjnego,
- eliminacja nawrotów,
- skrócenie transportu nośników informacji,
- skrócenie „międzyczasów” obrabiania-przetwarzania informacji,
- koncentracja punktów przygotowania informacji do obrabiania,
- wprowadzenie potokowej zasady przepływu informacji,
- podniesienie jakości informacji i komunikowania przy zmniejszonych nakładach.

O tym, że KIWA jest nowoczesną metodą organizacji i zarządzania, świadczy fakt, że po przeprowadzonych za jej pomocą badaniach i wdrożeniach jest możliwa redukcja przebiegów komunikacyjnych nawet o 50%. Można obniżyć lub wyeliminować o 90% błędy w podejmowaniu decyzji, a ogólne koszty komunikowania i tworzenia informacji mogą się obniżyć o 20%⁵.

Biorąc pod uwagę wymagania stawiane systemowi informacyjnemu przedsiębiorstwa oraz procesom informacyjnym sformułowanym przez J. Kisielnickiego i W. Srokę⁶, to – jak się wydaje – zastosowanie KIWA zapewnia ich spełnienie.

J. Czekaj w swej monografii o metodach zarządzania informacją pisze, że KIWA „jest wykorzystywana w projektowaniu zbioru elementów systemu informacyjnego. Proces ten jest przyporządkowany rozwiązaniom w strukturze organizacyjnej i obejmuje operacyjne, ilościowo-jakościowe aspekty funkcjonowania systemu. Ukierunkowany jest na kształtowanie wewnętrznych i zewnętrznych relacji, opiera się na pracy zespołowej, dedukcyjnym podejściu strukturalnym. Ta dość dobrze strukturalizowana metoda odwołuje się do myślenia pragmatycznego, wykorzystuje metody heurystyczne i ogólnodostępne oprogramowanie komputerowe”⁷.

Szeroka komputeryzacja komunikacji i procesów informacyjnych we współczesnych instytucjach i organizacjach gospodarczych wymaga pewnej nieznacznej, ale koniecznej modyfikacji metody KIWA, a zwłaszcza uzupełnienia o dodatkowe techniki wspomagające.

⁵ R. Bucksch, *KIWA – die Kommunikations – und Informations – Wertanalyse*, „Management Zeitschrift IO” 1985, nr 11, s. 485.

⁶ J. Kisielnicki, W. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 2005, s. 38–39.

⁷ J. Czekaj, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 126.

Bibliografia

- Bucksch R., *KIWA – die Kommunikations – und Informations – Wertanalyse*, „Management Zeitschrift IO” 1985, nr 11.
- Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Kisielnicki J., Sroka W., *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 2005.
- Lisiński M., Potocki A., *Badanie hierarchii funkcji w analizie wartości*, Kraków 1975 (Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, z. 71).
- Martyniak Z., *Podstawy diagnozowania informacji jako produktu i procesu*, [w:] *Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, red. Z. Martyniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych, red. Z. Martyniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993.
- Potocki A., *Analiza informacji w dokumentach jako środek racjonalizacji procedur administracyjnych*, „Organizacja – Metody – Technika” 1975, nr 11.

Stefan Poździoch

Wpływ standardów ochronnych Międzynarodowej Organizacji Pracy na rozwiązania przyjęte w polskim prawie pracy i ubezpieczeń społecznych

Wstęp

Normy międzynarodowego prawa pracy i ubezpieczeń społecznych oraz zawarte w nich standardy ochronne w znaczącym stopniu wywierają realny wpływ na kształt ustawodawstw krajowych na całym świecie oraz przyjmowane w nich rozwiązania prawne. Teza ta była wielokrotnie podnoszona i uzasadniana w wielu opracowaniach w zagranicznym i polskim piśmiennictwie¹. W krajowym piśmiennictwie jako jeden z pierwszych wątek ten podjął blisko pół wieku temu J. Rosner w opracowaniu poświęconym międzynarodowej polityce społecznej². Rozważania na temat działalności normatywnej MOP oraz jej wpływu na ustawodawstwo polskie opublikował w późniejszym czasie między innymi M. Seweryński we wstępie do wydanego w 1983 roku zbioru tekstów konwencji MOP ratyfikowanych przez Polskę³. Podkreślał w nim, że: „Ratyfikowane przez Polskę konwencje MOP wywarły niezaprzeczalny wpływ na nasze ustawodawstwo pracy, pociągając za sobą jego zmiany merytoryczne

¹ Spośród wielu nowszych zagranicznych publikacji należy przywołać m.in. opracowania: L. Betten, R. Blainpain czy G. Lyon-Caen i A. Lyon-Caen, a z polskich na uwagę zasługują opracowania L. Florka, M. Seweryńskiego, A. Świątkowskiego i G. Uścińskiego – zob. „Bibliografia”.

² J. Rosner, *Międzynarodowa polityka społeczna*, Książka i Wiedza, Warszawa 1967.

³ *Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy ratyfikowane przez Polskę*, oprac. M. Seweryński, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1983, s. 32 i n.

i ulepszenia pod względem techniki legislacyjnej. Odnosi się to głównie do okresu międzywojennego, ponieważ wtedy polskie prawo pracy dopiero się kształtowało”⁴.

Cytowany autor zwrócił również uwagę, że wpływ norm MOP najbardziej widoczny był w takich dziedzinach, jak ochrona pracy kobiet i pracowników młodocianych, warunki pracy i życia marynarzy oraz ubezpieczenia społeczne. W ostatnim ćwierćwieczu MOP uchwaliła ponad 40 nowych konwencji i niemal tyle samo rekomendacji, którymi albo udoskonalono wcześniej przyjęte normy albo uregulowano dalsze kwestie związane z warunkami pracy i związanymi z nimi rozmaitymi zagrożeniami.

Celem niniejszego artykułu jest próba wykazania, w jakim stopniu normy międzynarodowego prawa pracy, przyjęte przez Międzynarodową Organizację Pracy, wywierały wpływ i oddziaływały na polskie prawo pracy i ubezpieczeń społecznych. Polska jest członkiem założycielskim tej organizacji od 1919 roku. Wobec tego w dalszej części artykułu analizą objęto trzy okresy historyczne: II Rzeczypospolitej, Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej i III Rzeczypospolitej, usiłując wykazać, w jakich zakresach w dziedzinie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych normy międzynarodowe oddziaływały na polskie rozwiązania prawne. W świetle artykułu 87 Konstytucji RP źródłami powszechnie obowiązującego prawa są również ratyfikowane umowy międzynarodowe, a tym samym i konwencje MOP, których Polska jest stroną. Konwencje MOP z reguły ustalają minimalne standardy, których państwa członkowskie powinny przestrzegać, albo zawierają postanowienia wskazujące pożądany kierunek działania w dziedzinie polityki społecznej, a w tym polityki zatrudnienia, polityki ochrony warunków pracy i polityki zabezpieczenia społecznego⁵. Wobec tego postanowienia konwencji zwykle znajdują uszczegółowiony wyraz w ustawach krajowych, uchwalanych jeszcze przed ich ratyfikacją. W artykule wskazano, z uwzględnieniem trzech okresów historycznych, pokrótce na ważniejsze polskie ustawy, przyjęte pod wpływem norm międzynarodowych. W końcowej części zwrócono również uwagę na kwestię, jaką jest w tym zakresie sytuacja Polski na tle innych krajów członkowskich i jakie są mechanizmy kontrolne MOP, co do przestrzegania ratyfikowanych konwencji.

⁴ *Ibidem*, s. 33.

⁵ Termin „zabezpieczenie społeczne” w największym stopniu upowszechniła MOP i obejmuje on swoim zakresem zarówno ubezpieczenia społeczne, jak i pomoc społeczną, świadczenia dla rodziny i wiele innych.

1. Zwięzła charakterystyka działalności

prawotwórczej Międzynarodowej Organizacji Pracy

Liczba państw członkowskich MOP w roku 2007 wynosi 180 i obejmuje niemal wszystkie państwa świata z sześciu kontynentów. W porównaniu ze stanem początkowym – 43 państwa założycielskie w 1919 roku – ich liczba do chwili obecnej zwiększyła się ponad czterokrotnie. W latach 1919–2006 MOP przyjęła ogółem 389 dokumentów prawnych, a w tym 187 konwencji, 5 protokołów dodatkowych do kilku z nich oraz 197 rekomendacji, a ponadto kilkanaście deklaracji i zaleceń. Około 1/3 z tych dokumentów: 67 konwencji i 66 rekomendacji, została uchwalona już w ciągu pierwszych 20 lat istnienia tej organizacji, to jest do II wojny światowej. W tym czasie zaznaczyła się szczególna jej aktywność. Wynikało to z faktu, iż niemal we wszystkich krajach świata brak było należytych norm prawnych związanych z ochroną warunków pracy i tym samym zachodziła pilna potrzeba przyjęcia przynajmniej minimalnych standardów w tym zakresie. Zarówno konwencje, jak i rekomendacje uchwalane w okresie międzywojennym, gdy chodzi o postanowienia prawne w nich zawarte oraz wynikające z nich normy, były w istocie skromne. Ich historyczna waga była jednak olbrzymia, gdyż stanowiły one fundament i podwaliny dla całej późniejszej działalności MOP i przyjmowanych dokumentów już w ciągu II połowy XX wieku, w którym to okresie pierwotne standardy były doskonalone i podwyższane. Rekomendacje z wczesnego okresu działalności organizacji stanowiły pierwowzór oraz inspirację i punkt wyjścia opracowania i przyjęcia w kolejnych latach odpowiednich konwencji w danej kwestii⁶. Należy zaznaczyć, że formalnie wiążące dla danego państwa są jedynie ratyfikowane konwencje. Rekomendacje, a także deklaracje i zalecenia posiadają jednak walor polityczno-moralny i w istocie państwa członkowskie MOP biorą lub powinny je brać pod uwagę, zarówno formując programy działania w sferze polityki społecznej, jak i przyjmując określone rozwiązania w systemie krajowego prawa pracy i ubezpieczeń społecznych i zawarte w nim normy prawne.

Konwencje i rekomendacje przyjmowane po II wojnie światowej i w II połowie XX wieku są o wiele dojrzsze, obszerniejsze i wprowadzają wysokie standardy ochronne. Regułą stało się, że Konferencja Ogólna Międzynarodowej Organizacji Pracy, uchwalając konwencję regulującą określony zakres spraw związanych z warunkami pracy, przyjmowała równocześnie uzupełniającą ją rekomendację⁷. Rekomendacja z reguły postuluje dalej idącą i podwyższoną ochro-

⁶ Na przykład rekomendacje nr 5 z 1919 roku i nr 20 z 1923 roku o inspekcji pracy były pierwowzorem dla opracowania tekstu konwencji nr 81 z 1947 roku w tej samej sprawie.

⁷ Chociaż i po II wojnie światowej wiele rekomendacji wyprzedzało uchwalenie w późniejszym czasie konwencji. Rekomendacja nr 69 z 1944 roku o opiece medycznej stanowiła podstawę do uchwalenia w 1969 roku konwencji nr 130 o opiece medycznej albo np. na bazie postanowień rekomendacji nr 97 z 1953 roku

ne warunków pracy, niż wynika to z norm zawartych w danej konwencji, którą uzupełnia. Systematyczny, kilkudziesięcioletni rozwój standardów ochronnych spowodował, że w ostatnich latach wiele najstarszych dokumentów zostało uchylonych i zastąpionych przez przyjęte w późniejszym czasie. Aktualnie w dalszym ciągu jednak obowiązuje ponad 3/4 z wszystkich dotychczas przyjętych przez MOP dokumentów prawnych, to jest 165 konwencji i 161 rekomendacji. Zakres przedmiotowy, którego one dotyczą, jest niezwykle obszerny i zgodny z założeniami jej polityki społecznej, zawartymi w Konstytucji z 1919 roku i dopełnionymi w Deklaracji uchwalonej w 1944 roku w Filadelfii oraz w konwencji nr 117 z 1962 roku w sprawie polityki społecznej – cele i normy bazowe. Zakres ten uwzględnia wszystkie ważniejsze aspekty związane z ochroną warunków pracy i bytu pracowników i członków ich rodzin. Przedmiotem regulacji w międzynarodowym prawie pracy i ubezpieczeń społecznych jest różnorodna materia, a z drugiej strony dotyczą one rozmaitych kategorii pracowników i innych osób chronionych. Biuro Międzynarodowej Organizacji Pracy uporządkowało ogół konwencji i rekomendacji w sposób przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie konwencji i rekomendacji MOP według zakresu regulacji⁸

Lp.	Zakres regulacji	Konwencje	Rekomendacje	Razem
1	Wolność związkowa, negocjacje zbiorowe, stosunki zawodowe	8	10	18
2	Praca przymusowa	2	2	4
3	Zakaz pracy dzieci oraz ochrona dzieci i pracowników młodocianych	15	10	25
4	Równość traktowania pracowników	3	4	7
5	Konsultacje trójpartytetowe	1	1	2
6	Administracja i inspekcja pracy	7	8	15
7	Polityka i promocja zatrudnienia	7	17	24

o ochronie zdrowia pracowników w 1981 roku uchwalono konwencję nr 155 o bezpieczeństwie i zdrowiu pracowników.

⁸ Niektóre pozycje wymienione w tabeli w powołanym dokumencie są podzielone na dalsze węższe zakresy tematyczne. W dokumencie tym zostały wykazane konwencje i rekomendacje obowiązujące (1), wymagające zrewidowania (2) oraz zmienione i uchylone (3).

8	Poradnictwo i kształcenie zawodowe	2	12	14
9	Bezpieczeństwo zatrudnienia	1	2	3
10	Wynagrodzenia	6	6	12
11	Czas pracy	23	18	41
12	Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy	20	27	47
13	Zabezpieczenie społeczne	22	18	40
14	Ochrona macierzyństwa	3	3	6
15	Polityka społeczna	2	4	6
16	Pracownicy migrujący	4	8	12
17	Marynarze	41	29	70
18	Rybacy	5	2	7
19	Pracownicy portów (dokerzy)	5	5	10
20	Spółeczności plemienne i tubylcze	7	3	10
21	Szczególne kategorie pracowników	6	8	14
22	Konwencje zmieniające przepisy końcowe	2	—	2
Razem		192	197	389

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentu Biura MOP „Normes internationales du travail par sujet”, <http://www.ilo.org/ilolex/frencz/subjectF.htm>.

Zestawienie konwencji i rekomendacji przedstawione w tabeli 1 jest jednak mało przejrzyste, gdyż wzięto w nim pod uwagę równocześnie dwa kryteria – zakres przedmiotowy regulacji zawarty w danym dokumencie i zakres podmiotowy osób objętych ochroną⁹. Wobec tego w niniejszym opracowaniu przyjęto inne podejście. Ogół konwencji najpierw uporządkowano, mając na uwadze zakres podmiotowy osób objętych ochroną (tabela 2) i następnie w drugiej kolejności według zakresu przedmiotowego regulacji zawartych w poszczególnych dokumentach (tabela 3).

⁹ Zakresu przedmiotowego ochrony dotyczą dokumenty prawne wyszczególnione w tabeli nr 1 w pozycjach nr 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13 i 15, a zakresu podmiotowego w pozycjach nr 2, 3, 14, 16, 17, 18, 19, 20 i 21.

2. Wpływ międzynarodowych norm na polskie prawo pracy i ubezpieczeń społecznych

W celu wykazania, w jakim stopniu konwencje międzynarodowe wpływały na przyjmowane przepisy w polskim prawie pracy i ubezpieczeń społecznych, w tabelach 2 i 3 podano, jaką ich liczbę Polska ratyfikowała, w wyszczególnionych w nich zakresach. Ratyfikacja danej konwencji oznacza konieczność dostosowania krajowych przepisów do norm w niej zawartych i przestrzegania ich w praktyce. W tabeli 2 wszystkie konwencje zostały pogrupowane według zakresu podmiotowego osób chronionych.

Tabela 2. Zestawienie konwencji według zakresu podmiotowego osób chronionych

Lp.	Kategoria osób chronionych	Razem	Ratyfikowanych przez Polskę
1	Ogół pracowników	69	37
2	Pracownicy budownictwa	2	1
3	Pracownicy górnictwa	3	1
4	Pracownicy handlu i usług	4	1
5	Pracownicy transportu	2	
6	Pracownicy sektora rolnictwa	13	10
7	Marynarze	38	18
8	Rybacy	5	1
9	Dokerzy	5	1
10	Kobiety	8	2
11	Dzieci i pracownicy młodociani	18	14
12	Pracownicy niepełnosprawni	1	1
13	Pielęgniarki	1	1
14	Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze	1	
15	Pracownicy wykonujący pracę w domu	1	
16	Pracownicy przymusowo zatrudnieni	2	1
17	Pracownicy migrujący	8	2

18	Tubylcy i społeczności plemienne	7	
19	Pracownicy na terytoriach niemetropolitalnych	4	
	Razem	192	91

Z danych zamieszczonych w tabeli 2 wynika, że najwięcej, bo 69 konwencji, określa standardy ochronne dotyczące ogółu pracowników – wszelkich gałęzi przemysłu (także wydobywczego), budownictwa, transportu, handlu i usług oraz innych sektorów działalności gospodarczej. Od samego początku MOP postrzegała jednakże specyfikę warunków i zagrożeń dla zdrowia i życia w niektórych branżach i sektorach w budownictwie, górnictwie, rolnictwie, żegludze morskiej, rybołówstwie oraz w portach morskich. W tym zakresie MOP przyjęła najwięcej odrębnych dokumentów, gdy chodzi o marynarzy (38) i kolejno osoby zatrudnione w rolnictwie (13). Zostały także przyjęte odrębne konwencje, których postanowienia odnoszą się do kategorii osób szczególnie chronionych. W tym względzie najwięcej dokumentów dotyczy dzieci i pracowników młodocianych (18), kobiet (8), pracowników migrujących w poszukiwaniu pracy do innego kraju (8) oraz społeczności plemiennych i tubylczych (7). Odrębne konwencje dotyczą także dokerów, pracowników na obszarach niemetropolitalnych, osób przymusowo zatrudnionych, pracowników niepełnosprawnych, pracowników w podeszłym wieku, osób wykonujących pracę w warunkach domowych lub pracę w niepełnym wymiarze zatrudnienia oraz pielęgniarek. Ogółem MOP przyjęła aż 123 konwencje dotyczące wskazanych kategorii pracowników szczególnie chronionych lub zatrudnionych w sektorach działalności gospodarczej, w których występują duże zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa, znacznie większe niż w przypadku innych grup pracowniczych. Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że Polska dotychczas ratyfikowała ponad połowę konwencji odnoszących się do ogółu pracowników, blisko połowę konwencji zawierających postanowienia związane z warunkami pracy marynarzy, a także prawie wszystkie konwencje, które dotyczą warunków pracy dzieci i osób młodocianych oraz pracowników i osób wykonujących aktywność zawodową w rolnictwie. Polska ratyfikowała niewielką liczbę konwencji dotyczących pracowników migrujących w poszukiwaniu pracy do innego kraju (dwie z ośmiu). Nie ratyfikowała również dwóch ważnych nowszych konwencji dotyczących warunków pracy pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze i osób wykonujących pracę w warunkach domowych. Natomiast brak ratyfikacji konwencji wyszczególnionych w pozycjach 18 i 19 tabeli 2 związany jest z tym, iż

w naszym kraju nie występują społeczności plemienne i tubylcze (jak np. Indianie w Kanadzie i w USA lub Aborygeni w Australii), jak również Polska nigdy nie posiadała kolonii, terytoriów zależnych i protektoratów.

Uporządkowanie konwencji według zakresu przedmiotowego, którego dotyczą regulacje w nich zawarte napotyka znacznie większe trudności niż według zakresu podmiotowego osób chronionych. Można bowiem wyróżnić 3 następujące grupy konwencji. Do pierwszej, najbardziej licznej, zalicza się konwencje regulujące jedną kwestię, problem lub określony aspekt związany z warunkami pracy. Są to konwencje poświęcone takim zagadnieniom, jak: profilaktyczna ochrona przed zagrożeniami zdrowotnymi ze strony określonych czynników szkodliwych (np. substancje rakotwórcze, promieniowanie jonizujące), opieka medyczna, choroby zawodowe, wypadki przy pracy, ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe, minimalny wiek zatrudnienia i dopuszczenia do pracy, praca w porze nocnej, czas pracy, dobowy i tygodniowy wypoczynek, urlopy pracownicze, płace, inspekcja pracy i prawa związane. Do drugiej grupy można zaliczyć kilkanaście konwencji, które równocześnie zawierają regulacje prawne w kilku kwestiach, np. w sprawie czasu pracy i urlopów albo czasu pracy i wynagrodzeń. Trzecia, również liczna grupa konwencji zawiera regulacje prawne dotyczące wielu zagadnień związanych z szeroko rozumianymi warunkami pracy i polityką zatrudnienia albo wieloaspektową ochroną danej kategorii osób, takich jak pracownicy plantacji, społeczności plemienne, pracownicy migrujący, niepełnosprawni, pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu, pracownicy wykonujący pracę w warunkach domowych, pracownicy zamieszkali na terytoriach niemetropolitalnych (zależnych i protektoratach) czy wreszcie pielęgniarzy. Uporządkowanie konwencji według zakresu przedmiotowego przedstawia tabela 3. Z danych w niej zawartych wynika, że ponad 1/3 wszystkich konwencji (ogółem 56) Międzynarodowa Organizacja Pracy poświęciła różnorodnym zagadnieniom związanym z warunkami pracy rozmaitych kategorii pracowników. W tabeli 3 zostały one ujęte w pozycji nr 11. Polska ratyfikowała z tej grupy 21 konwencji. W dalszej kolejności najwięcej konwencji (25) zawiera postanowienia związane z profilaktyczną ochroną zdrowia oraz czynnikami szkodliwymi i zagrożeniami zdrowotnymi w środowisku pracy, a także regulujących poszczególne rodzaje ubezpieczeń społecznych (również 25). Trzecią co do liczebności grupę stanowią konwencje poświęcone opiece medycznej nad pracownikami i członkami ich rodzin (19). Do niej wliczono konwencje dotyczące ochrony macierzyństwa, opieki medycznej dla pracowników, badań medycznych pracowników młodocianych i opieki medycznej dla marynarzy. Polska jest stroną wielu konwencji związanych z profilaktyczną ochroną zdrowia w miejscu pracy. Dotąd ratyfikowała 18 konwencji z 25 poświęconych temu problemowi. Ratyfikowała również 1/3 konwencji poświęconych ubezpieczeniom chorobowym i opiece

medycznej w razie choroby oraz połowę spośród konwencji odnoszących się do pozostałych ubezpieczeń społecznych (13 z 25). Przyjęła również do stosowania znaczną liczbę konwencji dotyczących minimalnego wieku zatrudnienia i dopuszczenia do pracy, bowiem aż 7 z 11 obowiązujących. Ratyfikowała także większość konwencji zawierających postanowienia w zakresie inspekcji pracy: 4 z 6 konwencji poświęconych tej kwestii, oraz konwencji związanych z prawami związkowymi: 6 z 9 obowiązujących w tym zakresie. W najmniejszym stopniu Polska jest stroną konwencji określających standardy ochronne w zakresie czasu pracy, wypoczynku i urlopów oraz wynagrodzeń pracowników.

Tabela 3. Zestawienie konwencji według zakresu przedmiotowego regulacji

Lp.	Zakres tematyczny konwencji	Razem	Ratyfikowanych przez Polskę
1	Opieka medyczna (badania lekarskie i ubezpieczenia na wypadek choroby)	19	11
2	Czynniki szkodliwe i zagrożenia zdrowotne w miejscu pracy (profilaktyczna ochrona zdrowia)	25	18
3	Zabezpieczenie społeczne (oprócz ubezpieczeń w razie choroby)	25	13
4	Minimalny wiek dopuszczenia do pracy i zatrudnienia	11	7
5	Praca w porze nocnej	9	3
6	Czas pracy	12	1
7	Wypoczynek i urlopy	10	4
8	Wynagrodzenia (płace)	8	3
9	Inspekcja pracy	6	4
10	Polityka społeczna	2	
11	Polityka zatrudnienia (pośrednictwo pracy, warunki pracy niektórych kategorii pracowników, warunki zamieszkiwania i wyżywienia pracowników, umowy o pracę, zwolnienia, równe traktowanie pracowników)	56	21
12	Prawa związkowe	9	6
	Razem	192	91

Tabela 4 przedstawia dotychczasowy stan ratyfikacji konwencji przez Polskę w trzech okresach historycznych, w latach 1919–2007.

Tabela 4. Liczba ratyfikowanych przez Polskę konwencji MOP

Okres historyczny	Liczba konwencji uchwalonych przez MOP	Liczba konwencji ratyfikowanych przez Polskę
II Rzeczpospolita (1919–1939)	67	21
Polska Rzeczpospolita Ludowa (1944–1989)	102	55
III Rzeczpospolita	18	15
Razem	187	91

Z chwilą uzyskania w 1918 roku niepodległości przez nasze państwo rozpoczął się proces tworzenia nowoczesnego polskiego ustawodawstwa, w tym także w dziedzinie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych. W tym zakresie kraj nasz korzystał częściowo z wcześniejszych doświadczeń i rozwiązań prawnych innych państw europejskich, zwłaszcza Francji i Niemiec, a równocześnie uwzględniał w szerokim stopniu normy międzynarodowe i standardy ochronne z nich wynikające zawarte w uchwalonych wówczas przez MOP konwencjach.

Z danych zawartych w tabeli 4 wynika, że w okresie II Rzeczypospolitej Polska stała się stroną około 1/3 konwencji z przyjętych przez Międzynarodową Organizację Pracy w okresie międzywojennym. Szczególnie istotne znaczenie dla tworzenia podstaw polskiego prawa pracy i ubezpieczeń społecznych posiadało uznanie przez Polskę w 1924 roku aż 14 konwencji z 16 wówczas obowiązujących. W następnych latach kraj nasz ratyfikował kolejne konwencje¹⁰. W podanej wyżej dacie Polska stała się stroną kilku konwencji określających minimalny wiek dopuszczenia do pracy w przemyśle, w rolnictwie i na statkach, jak również regulujących czas pracy, pracę dzieci w porze nocnej, tygodniowy wypoczynek, ubezpieczenia od bezrobocia, odszkodowania z tytułu wypadku przy pracy czy wreszcie prawo do zrzeszania się pracowników zatrudnionych w sektorze rolnictwa. Postanowienia zawarte w tych konwencjach znalazły wyraz w licznych ustawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, przyjętych w okresie międzywojennym. Tytułem przykładu można wskazać kilka ważniejszych ówczesnych aktów prawnych, które tworzyły podwaliny i fundament nowoczesnego polskiego prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, a mianowicie: ustawa z 1919 roku o czasie pracy

¹⁰ W 1928 Polska ratyfikowała szczególnie ważną konwencję nr 19 o równym traktowaniu w zakresie wypadków przy pracy, w 1931 roku dwie konwencje dotyczące marynarzy (nr 21 i nr 22 z 1926 roku), w 1932 roku konwencję nr 21 z 1926 roku o inspekcji pracy emigrantów i nr 27 z 1929 roku o oznaczaniu ciężarów na statkach i w 1937 roku konwencję nr 17 z 1925 roku o odszkodowaniach za wypadki przy pracy oraz konwencję nr 18 z 1925 roku o chorobach zawodowych.

w przemyśle i handlu¹¹, ustawa z 1922 roku o urlopach dla pracowników zatrudnionych w przemyśle i handlu, ustawa z 1922 roku o państwowej służbie cywilnej, ustawa z 1924 roku o ubezpieczeniu wypadkowym robotników, ustawa z 1924 roku w przedmiocie pracy młodocianych i kobiet oraz dalszych w tym miejscu pominiętych. Wiele ważnych kwestii zostało uregulowanych zgodnie z duchem i postanowieniami konwencji MOP na mocy rozporządzeń Prezydenta Rzeczypospolitej¹², w tym rozporządzenia z 1927 roku o zapobieganiu chorobom zawodowym i ich zwalczaniu, o ubezpieczeniu pracowników umysłowych i w innych aktach prawnych. Pewien wpływ na polskie ustawodawstwo międzywojenne wywarły z pewnością także liczne rekomendacje przyjęte wówczas przez Międzynarodową Organizację Pracy dotyczące inspekcji pracy, inspekcji pracy w budownictwie, inspekcji odnośnie do pracy marynarzy, chorób zawodowych, zapobiegania wypadkom przy pracy, pracy nocnej dzieci i kobiet i innych kwestii. Ograniczone ramy niniejszego artykułu uniemożliwiają szczegółową charakterystykę i opis ówczesnych polskich rozwiązań prawnych w zakresie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych i ich porównanie z postanowieniami odpowiednich konwencji. Można stwierdzić z całą pewnością, że pozostawały one pod niemałym wpływem tych konwencji i były zgodne z ich duchem i zawartymi w nich standardami. Warto podkreślić, że w niektórych zakresach polskie rozwiązania prawne wyprzedzały o kilka lat przyjęte później postanowienia odpowiednich konwencji. Tytułem przykładu można wskazać, że polska ustawa z 1920 roku o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby (poprzedzona dekretem Naczelnika Państwa z 11 stycznia 1919 roku w tej sprawie), wyprzedzała uchwalenie dwu konwencji MOP dopiero w 1927 roku: nr 24 o ubezpieczeniu chorobowym w przemyśle i nr 25 o ubezpieczeniu chorobowym w rolnictwie. Również polska ustawa z 1924 roku o ubezpieczeniu na wypadek bezrobocia robotników i z 1925 roku o ubezpieczeniu od bezrobocia pracowników umysłowych zawierały bardziej szczegółowe rozwiązania niż wynikające z ogólnych postanowień konwencji nr 2 z 1919 roku o bezrobociu, ratyfikowanej przez Polskę w 1924 roku. Pomimo że Polska nie ratyfikowała do II wojny światowej 6 innych konwencji MOP z 1933 roku, dotyczących ubezpieczeń emerytalnych (nr 35 i nr 36), inwalidzkich (nr 37 i nr 38) oraz wypadkowych (nr 39 i nr 40), to polska ustawa z 1933 roku o ubezpieczeniu społecznym (zwana scaleniową ustawą) była zgodna z ich postanowieniami i regulowała bardziej szczegółowo wskazane kwestie, aniżeli wynikało to z postanowień przywołanych konwencji.

¹¹ Ustawa ta wprowadziła maksymalny 8-godzinny czas pracy i 46-tygodniowy czas pracy, który w istocie obowiązywał jeszcze przez długie lata PRL.

¹² Zgodnie z ustawą z 1926 roku rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej miały moc ustawy.

W drugim okresie historycznym (w latach 1945–1989) Polska ratyfikowała ogółem 55 konwencji, a w tym jednorazowo 9 z nich w 1948 roku, dotyczących ubezpieczeń społecznych: chorobowych (nr 24 o ubezpieczeniu chorobowym pracowników zatrudnionych w przemyśle i nr 25 o ubezpieczeniu chorobowym pracowników zatrudnionych w rolnictwie (obydwie z 1927 roku), emerytalnych (nr 35 i 36), inwalidzkich (37 i 38) i na wypadek śmierci (39 i 40), pracowników zatrudnionych w przemyśle i w rolnictwie – przyjętych przez MOP w 1933 roku oraz nr 42 o chorobach zawodowych uchwaloną w 1934 roku¹³. Przyjęcie tych konwencji wpłynęło z pewnością na zapisy zawarte w dekreście z 1954 o powszechnym zaopatrzeniu emerytalnym i następnie w ustawie z 1968 roku w tej samej kwestii, jak i w innych dalszych ustawach ubezpieczeniowych. Postanowienia zawarte w przyjętych przez Polskę do stosowania konwencjach znalazły wyraz w kilku ustawach z zakresu prawa pracy, uchwalonych w latach 1946–1974, dotyczących ochrony warunków pracy pracowników młodocianych i warunków pracy kobiet, zwłaszcza kobiet będących w ciąży – między innymi w rozporządzeniu z 1946 roku w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy kobiet i młodocianych, w ustawie z 1948 roku w sprawie warunków pracy kobiet w ciąży czy w dekreście z 1951 roku o zatrudnianiu i szkoleniu młodocianych oraz w ustawie z 1958 roku o warunkach pracy młodocianych. Ta ostatnia wprowadziła między innymi wykaz prac wzbronionych młodocianym. Konwencje i rekomendacje MOP wpłynęły także na rozwiązania prawne przyjęte w wielu innych polskich ustawach, np. dotyczących czasu pracy (ustawa z 1950 roku o skróconym czasie pracy szczególnie uciążliwej lub wykonywanej w szkodliwych warunkach) albo urlopów (ustawy z 1950 i z 1969 roku o pracowniczych urlopach wypoczynkowych). Postanowienia konwencji i zalecenia rekomendacji MOP w zakresie inspekcji pracy oraz bezpieczeństwa i higieny pracy znalazły wyraz w ustawie z 1965 roku o bezpieczeństwie i higienie pracy.

Ratyfikowanie tak pokaźnej liczby konwencji MOP w okresie PRL z całą pewnością posiadało istotne znaczenie w przygotowaniu pierwszej historycznej kodyfikacji polskiego prawa pracy i uchwaleniu przez Sejm w 1974 roku kodeksu pracy. Spośród 55 konwencji przyjętych w tym okresie historycznym, 40 z nich Polska ratyfikowała do 1973 roku. Wobec tego oczywiste jest, że treść i postanowienia tych konwencji znalazły wyraz w poszczególnych działach i rozdziałach kodeksu pracy i zapisach prawnych w nich zawartych. Postanowienia wielu ratyfikowanych konwencji dotyczących warunków pracy pracowników młodocianych, zwłaszcza odnośnie do minimalnego wieku

¹³ Dwie konwencje dotyczące badań medycznych pracowników młodocianych zatrudnionych w przemyśle i przy zajęciach nieprzemysłowych – nr 78 i 79 z 1946 roku Polska ratyfikowała już w 1947 roku. W kolejnych latach ratyfikowane były dalsze konwencje, zarówno uchwalone jeszcze przed II wojną światową, jak i przyjmowane w II połowie XX wieku (np. w 1954 roku 6 konwencji, a w tym nr 95 o ochronie wynagrodzeń z 1949 roku i nr 100 z 1951 roku o równym traktowaniu w zakresie wynagrodzeń).

dopuszczenia do pracy, czasu pracy młodocianych, urlopów wypoczynkowych i szczególnej ochrony ich zdrowia znalazły wyraz w obszernym dziale dziewiątym kodeksu „Zatrudnianie młodocianych”. Z kolei konwencje dotyczące warunków pracy kobiet, zarówno ratyfikowane, jak i nieratyfikowane przez Polskę, znalazły wyraz w przepisach rozdziału ósmego „Ochrona pracy kobiet”¹⁴. Szereg ratyfikowanych przez Polskę konwencji dotyczących profilaktycznej ochrony zdrowia w miejscu pracy znalazło odzwierciedlenie w bardzo obszernym dziale dziesiątym kodeksu „Bezpieczeństwo i Higiena” liczącym kilkadziesiąt artykułów. Uwzględniono w nim wszystkie główne kwestie związane z ochroną zdrowia w środowisku pracy, jakich dotyczyły ówczesne konwencje MOP, zarówno ratyfikowane, jak i nieratyfikowane przez Polskę. W szczególności wzięte zostały pod uwagę obowiązujące normy międzynarodowe w zakresie takich zagadnień, jak obowiązki pracodawców w zakresie profilaktycznej ochrony zdrowia w miejscu pracy, praw i obowiązków pracowników związanych z bezpieczeństwem w pracy i profilaktyczną ochroną zdrowia, wymagania dotyczące pomieszczeń i obiektów budowlanych, w których praca jest organizowana, przepisy i standardy w zakresie bezpieczeństwa maszyn i urządzeń, ochrony przed substancjami szkodliwymi i niebezpiecznymi, oraz w zakresie środków indywidualnej i zbiorowej ochrony. Niektóre z konwencji dotyczących wskazanych kwestii Polska ratyfikowała jeszcze przed uchwaleniem kodeksu, jak np. konwencję nr 115 z 1960 roku o ochronie przed promieniowaniem jonizującym w 1964 roku albo nr 127 z roku 1967 o maksymalnych dopuszczalnych ciężarach przenoszonych przez jednego pracownika w 1973 roku. Inne konwencje w tej grupie Polska przyjęła do stosowania wkrótce po wejściu w życie kodeksu, jak np. nr 119 z 1963 roku o ochronie maszyn w 1977. Pozostałe konwencje ratyfikowane przez Polskę dotyczące innych kwestii w zakresie prawa pracy wpłynęły na rozwiązania prawne zawarte także w pozostałych działach kodeksu. Konwencje nr 95 z 1949 roku o ochronie wynagrodzeń i nr 100 z 1954 roku o równym traktowaniu w zakresie wynagrodzeń wpłynęły na zapisy działu trzeciego „Wynagrodzenia za pracę”, a konwencja nr 98 z 1949 roku o prawie organizowania się i negocjacjach zbiorowych na dział jedenasty „Układy zbiorowe pracy”. Poprzestając na wskazanych przykładach, można stwierdzić, że kilkadziesiąt ratyfikowanych przez Polskę konwencji jeszcze przed uchwaleniem kodeksu pracy albo ustaw ubezpieczeniowych, jak i zapisy zawarte w konwencjach nieratyfikowanych do tego momentu, wywarły wielki i rzeczywisty wpływ na jego rozwiązania prawne i kształt.

W późniejszej fazie PRL, od lat 1970 do jego upadku, nastąpiło wyraźne spowolnienie procesu ratyfikowania konwencji – uznano tylko dalsze 15 kon-

¹⁴ Obecna nazwa rozdziału: „Uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem”.

wencji, a w tym 14 w ciągu pierwszych sześciu lat po uchwaleniu kodeksu (1975–1980). Ostatnia ratyfikacja w okresie PRL miała miejsce w 1982 roku i dotyczyła konwencji nr 151 z 1978 roku o stosunkach pracy osób wykonujących funkcje publiczne.

W okresie III Rzeczypospolitej Polska stała się stroną dalszych 15 konwencji MOP. W 1991 roku uznała szczególnie ważną konwencję w zakresie praw związkowych – nr 141 z 1975 roku o organizacjach zawodowych pracowników rolnych, a w 1993 roku nr 144 z 1976 roku o konsultacjach trójparytetowych w zakresie międzynarodowych norm pracy. Na uwagę zasługuje również to, że w 1995 roku ratyfikowała dwie konwencje związane z inspekcją pracy – nr 81 z 1947 roku o inspekcji pracy w przemyśle i przy zajęciach nieprzemysłowych oraz nr 129 z 1969 roku o inspekcji pracy w rolnictwie. Trudno jest wskazać przyczynę tak znacznego opóźnienia w ratyfikacji tych dwóch ostatnich konwencji, gdyż ustawa z 1982 roku o Państwowej Inspekcji Pracy i z tego samego roku o Społecznej Inspekcji Pracy w pełni odpowiadały wymogom odpowiednich konwencji i rekomendacji MOP.

Szczególne znaczenie posiadało także ratyfikowanie w 2001 roku konwencji nr 176 z 1995 roku o bezpieczeństwie i zdrowiu w kopalniach, w 2002 roku konwencji nr 182 z 1999 roku o najgorszych formach pracy dzieci, w 2003 roku konwencji nr 102 o minimalnych normach w zakresie zabezpieczenia społecznego z 1952 roku, w 2004 roku konwencji nr 148 z 1977 roku o środowisku pracy (zanieczyszczenia powietrza, hałas, wibracje), konwencji nr 159 z 1978 roku o readaptacji zawodowej i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, konwencji nr 161 z 1985 roku o służbie medycyny pracy, a w 2005 roku konwencji nr 170 z 1990 roku o produktach chemicznych. Ratyfikowanie tych konwencji stało się możliwe dzięki dostosowaniu niektórych polskich ustaw w zakresie prawa pracy i ubezpieczeń do wymogów norm międzynarodowych. W szczególności w 1991 roku i kolejno w 1997 roku uchwalone zostały ustawy o zatrudnianiu i rehabilitacji osób niepełnosprawnych, zgodne z duchem konwencji nr 159 oraz w 1997 roku ustawa o służbie medycyny pracy zgodna z konwencją nr 161. Odpowiednie nowelizacje kodeksu pracy umożliwiły także ratyfikację konwencji nr 178 o środowisku pracy i nr 170 o produktach chemicznych.

Pomimo pewnego przyspieszenia w ostatnich latach procesu ratyfikacji Polska nie jest jednak stroną wielu dalszych konwencji zawierających postanowienia o kluczowym znaczeniu w rozmaitych kwestiach związanych z warunkami pracy. W zakresie profilaktycznej ochrony zdrowia i opieki medycznej nie uznała dotąd konwencji nr 89 z 1948 roku o zakazie pracy nocnej kobiet, nr 130 z 1969 roku o opiece medycznej, nr 139 z 1974 roku o zapobieganiu i kontroli ryzyka zawodowego powodowanego przez substancje i czynniki rakotwórcze, nr 155 z 1985 roku o bezpieczeństwie i zdrowiu pracowników, nr 164 z 1987 roku o ochronie zdrowia i opiece medycznej dla marynarzy.

Nie są jeszcze ratyfikowane także: konwencja nr 47 z 1935 roku o czasie pracy, nr 121 z 1964 roku o chorobach zawodowych, nr 132 z 1974 roku o minimalnych normach urlopu wypoczynkowego, czy nr 167 z 1988 o bezpieczeństwie i zdrowiu w budownictwie. Nowelizacje kodeksu, jak i wydanie odpowiednich rozporządzeń wykonawczych, np. Ministra Zdrowia z 1996 roku w sprawie czynników rakotwórczych w środowisku pracy oraz nadzoru nad stanem zdrowia pracowników zawodowo narażonych na te czynniki, w zasadzie umożliwia już ratyfikowanie konwencji nr 139 o nowotworach zawodowych, jak i konwencji nr 121 o chorobach zawodowych. Podobnie nie ma przeszkód, aby ratyfikować konwencję o czasie pracy albo konwencję nr 155 o zdrowiu i bezpieczeństwie, gdyż polskie przepisy w tym zakresie odpowiadają standardom MOP. Natomiast nie są spełnione wymagania MOP co do minimalnego 4-tygodniowego urlopu wypoczynkowego po roku pracy¹⁵.

Polska nie jest także stroną kilku konwencji przyjętych już po 1990 roku, które wprowadziły podwyższone standardy ochronne dla pewnych szczególnych kategorii pracowników lub dla ich ogółu, np. nr 171 z 1990 roku o pracy nocnej, nr 174 z 1993 roku o zapobieganiu wielkim wypadkom przemysłowym, nr 183 z 2000 roku o ochronie macierzyństwa albo nr 184 z 2001 roku o bezpieczeństwie i zdrowiu w rolnictwie. Wobec tego niektóre starsze konwencje ratyfikowane przez Polskę zawierają częściowo przestarzałe standardy ochronne, przyjęte jeszcze w okresie międzywojennym albo od lat 50. do 70. XX wieku. Tym samym kraj nasz nie jest stroną szeregu nowszych konwencji, które wprowadziły podwyższone normy, np. konwencji nr 168 z 1988 roku o promocji zatrudnienia i ochronie przed bezrobociem albo konwencji nr 183 z 2000 roku o ochronie macierzyństwa, która wprowadziła podwyższone standardy ochronne korzystniejsze niż w dwóch poprzednich konwencjach w tej ostatniej kwestii: nr 3 z 1919 roku i nr 103 z 1952 roku. Nowelizacja kodeksu, na mocy którego urlop macierzyński przy pierwszym porodzie zwiększony został z 16 do 18 tygodni, stanowi ważny krok w kierunku ratyfikacji konwencji nr 183. Z kolei uchwalenie w 2004 roku ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy stwarza szanse ratyfikacji konwencji nr 168.

Istotne było ratyfikowanie przez nasz kraj w 2003 roku konwencji nr 102 z 1952 roku, ustalającej minimalne standardy w zakresie zabezpieczenia społecznego z tytułu 9 podstawowych ryzyk losowych. Obecnie polskie ustawodawstwo w dziedzinie ubezpieczeń społecznych w pełni odpowiada normom prawa międzynarodowego.

¹⁵ W ostatnich latach urlop przysługujący po roku pracy był wydłużany. Należy pokładać nadzieję, że w najbliższych latach standard w tym zakresie w Polsce zostanie osiągnięty.

3. Sytuacja Polski w zakresie stosowania międzynarodowych norm w dziedzinie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych i mechanizmy kontrolne MOP

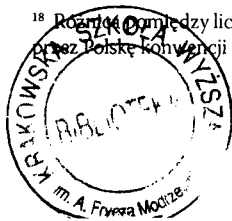
Międzynarodowa Organizacja Pracy przyjęła podział 165¹⁶ aktualnie obowiązujących konwencji na trzy następujące grupy: konwencje fundamentalne w liczbie 8, konwencje priorytetowe w liczbie 4 i pozostałe 153 konwencje. Dwie pierwsze grupy konwencji zostały uznane przez MOP za najważniejsze. Konwencje fundamentalne określają prawa i wolności związkowe (nr 87 z 1948 roku i nr 98 z 1949 roku), zakaz pracy przymusowej (nr 29 z 1930 roku i nr 105 z 1957 roku), równość traktowania w stosunkach pracy (nr 100 z 1951 roku i nr 111 z 1958 roku), oraz zakaz pracy dzieci (138 z 1973 roku i nr 182 z 1999 roku). Z kolei konwencje uznane za priorytetowe określają standardy w takich kwestiach jak, polityka zatrudnienia (nr 122 z 1964 roku), inspekcja pracy (nr 81 z 1947 roku i nr 129 z 1969 roku) oraz konsultacje trójparytetowe (nr 144 z 1976 roku). Do chwili obecnej Polska ratyfikowała wszystkie te konwencje¹⁷. Oznacza to, że międzynarodowe standardy we wskazanych zakresach zostały przyjęte do stosowania jako normy w polskim prawie w formie odpowiednich zapisów w kodeksie pracy albo w ustawach okołozwiązkowych, jak w przypadku ustawy z 1991 roku o związkach zawodowych. Gdy chodzi o trzecią grupę (153 konwencje), Polska ratyfikowała spośród nich 69, a więc nieco mniej niż połowę. Spośród 192 konwencji uchwalonych w latach 1919–2005 Polska ratyfikowała 91 konwencji, a stosuje 81 z nich¹⁸. Tym samym kraj nasz zajmuje jedną z czołowych pozycji w tym względzie, jedenastą na świecie i wraz ze Szwecją dziewiątą w Europie. Spośród byłych krajów socjalistycznych w Europie Wschodniej nieznacznie większą liczbę konwencji ratyfikowała tylko Bułgaria (95). Można więc zasadnie przyjąć, że wpływ międzynarodowych norm w zakresie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych na polskie rozwiązania prawne tak w okresie II Rzeczypospolitej, jak i Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej był znaczący. Również wiele nowych ustaw przyjętych w III Rzeczypospolitej było przygotowywanych z uwzględnieniem postanowień konwencji MOP.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że system międzynarodowej kontroli przestrzegania postanowień zawartych w ratyfikowanych konwencjach, prowadzony przez Międzynarodową Organizację Pracy, jest efektywny i skuteczny i jak dotąd najlepszy w porównaniu ze wszystkimi pozostałymi mię-

¹⁶ Spośród 192 uchwalonych konwencji 27 zostało uchylonych lub zastąpionych nowszymi.

¹⁷ 7 konwencji fundamentalnych Polska ratyfikowała w okresie PRL, a ósmą, najnowszą w tej grupie w III RP (nr 182 w 2002 roku). Natomiast spośród 4 konwencji priorytetowych tylko jedną, nr 122, Polska ratyfikowała w okresie PRL, a pozostałe 3 w III RP (nr 144 w 1993 roku oraz nr 81 i nr 129 w 1995 roku).

¹⁸ Roznica pomiędzy liczbą ratyfikowanych i stosowanych konwencji wynika z faktu, że 10 ratyfikowanych przez Polskę konwencji zostało uchylonych lub zastąpionych nowszymi.



dzynarodowymi organizacjami rządowymi. Polska, podobnie jak inne państwa członkowskie, jest obowiązana przedkładać w cyklicznych odstępach raporty z wykonywania postanowień ratyfikowanych konwencji, jak również przedkładać odpowiednie informacje w zakresie kwestii uregulowanych w konwencjach dotąd nieratyfikowanych przez nasz kraj. Podkreślić należy, że kopie takich raportów zgodnie z regulacjami Międzynarodowej Organizacji Pracy są obowiązkowo przedkładane reprezentatywnym organizacjom pracowników i organizacjom pracodawców, co także zwiększa efektywność kontroli w zakresie stosowania norm zawartych w ratyfikowanych konwencjach, jak i co do podejmowanych działań mających na celu wprowadzenie do ustawodawstwa krajowego odpowiednich rozwiązań prawnych, zawartych w konwencjach jeszcze nieratyfikowanych. Na podkreślenie zasługuje także to, że Międzynarodowa Organizacja Pracy jest jedyną organizacją rządową na świecie, w której każde państwo członkowskie posiada trójparytetową reprezentację: po dwóch przedstawicieli rządu oraz po jednym przedstawicielu organizacji pracowników i jednym przedstawicielu organizacji pracodawców. Tym samym partnerzy społeczni posiadają realny wpływ w procesie tworzenia międzynarodowych norm w zakresie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych. Również fakt ratyfikowania przez Polskę konwencji nr 144 o konsultacjach i negocjacjach trójparytetowych powoduje, że zarówno związki zawodowe pracowników, jak i organizacje polskich pracodawców mają istotny wpływ na proces tworzenia krajowego prawa pracy i ubezpieczeń społecznych. Usytuowanie Polski pośród państw członkowskich, które dotychczas w największym stopniu ratyfikowały uchwalone przez Międzynarodową Organizację Pracy konwencje przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Zestawienie państw, które ratyfikowały największą liczbę konwencji MOP

Lp.	Państwo członkowskie	Początek przynależności	Liczba konwencji	
			ratyfikowanych	obowiązujących
1	Hiszpania	1919	130	107
2	Francja	1919	123	102
3	Włochy	1919	111	92
4	Norwegia	1919	106	90
5	Urugwaj	1919	105	105
6	Holandia	1919	104	81

7	Finlandia	1920	97	81
8	Bułgaria	1920	95	77
9	Belgia	1919	95	76
10	Brazylia	1919	92	77
11	Polska	1919	91	81
12	Szwecja	1919	91	76
13	Wielka Brytania	1919	85	66
14	Luksemburg	1920	80	68
15	Portugalia	1919	78	71
16	Meksyk	1931	78	67
17	Argentyna	1919	74	64
18	Gwatemala	1919	72	72
19	Peru	1919	72	72
20	Irlandia	1923	71	58
21	Grecja	1919	70	63
22	Dania	1919	70	62
23	Węgry	1919	70	59

W celu usprawnienia międzynarodowej kontroli wykonywania przez poszczególne państwa postanowień ratyfikowanych konwencji w 2002 roku Rada Administracyjna MOP przyjęła nowy system składania przez nie raportów do Międzynarodowego Biura Pracy w Genewie. Od 2003 roku państwa przedkładają w odstępach dwuletnich raporty dotyczące stosowania konwencji uznanych za fundamentalne i priorytetowe, a co do pozostałych konwencji, pogrupowanych tematycznie, w odstępach 5-letnich. Wszystkie państwa członkowskie zostały podzielone na dwie grupy: pierwsza obejmuje państwa na literę od A do J, a druga od K do Z¹⁹. Równocześnie został opracowany przez Biuro MOP harmonogram nadsyłania raportów dotyczących poszczególnych konwencji z wszystkich trzech grup. Obecnie został on ustalony do 2012 roku.

¹⁹ *Raport sur les conventions ratifiees (Manuel sur les procedures)*, <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/pdconf.pl?host=statuso&textbase=ilofr&docu, s. 3–4>.

Polska, podobnie jak wszystkie inne państwa członkowskie, przedkłada każdego roku od kilku do kilkunastu raportów. W roku 2004 przedłożyła raporty dotyczące stosowania postanowień 18 konwencji dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, w 2006 roku odnośnie do 22 konwencji dotyczących zabezpieczenia społecznego, a 2007 roku odnośnie do 4 konwencji fundamentalnych i 2 priorytetowych²⁰.

Najnowsze działania dotyczące usprawnienia mechanizmów kontrolnych w zakresie przestrzegania obowiązujących norm międzynarodowych, jak i mające na celu lepszą promocję ich aplikacji w ustawodawstwach krajowych, Rada Administracyjna MOP określiła na 292 sesji w marcu 2005 roku. Przyjęto wówczas strategię generalną ukierunkowaną na lepszą promocję i aplikację międzynarodowych norm zawartych w 73 konwencjach i 76 rekomendacjach²¹. Zgodnie z założeniami MOP cel ten powinien być osiągnięty do 2019 roku, czyli do 100 rocznicy utworzenia organizacji. W strategii tej podkreślono, że konieczne jest bardziej systematyczne oddziaływanie na parlamenty krajowe, ministerstwa pracy i polityki społecznej, inne urzędy, wydziały prawa w uniwersytetach i innych szkołach wyższych, gdzie nauczane jest prawo. Biuro MOP podda także w najbliższych latach szczegółowej analizie i badaniom te kraje, które nie ratyfikowały dotychczas wielu z tych konwencji lub nie wzięły pod uwagę zaleceń zawartych w tych rekomendacjach, obowiązujące w poszczególnych państwach członkowskich ustawodawstwo w zakresie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, stosowane przez nie procedury ratyfikacyjne i inne kwestie z tym powiązane.

Podsumowanie

Przekonanie, że konwencje i rekomendacje Międzynarodowej Organizacji Pracy w znaczącym stopniu oddziałują na krajowe ustawodawstwa państw członkowskich w dziedzinie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, jest powszechne. Ochrona warunków pracy i bytu pracowników od utworzenia MOP w 1919 roku była podstawowym celem jej działalności, ukierunkowanej na tworzenie standardów ochronnych w tym zakresie, a wynikających z przyjmowanych norm międzynarodowych. W ciągu blisko 90 lat standardy te były stale doskonalone i podwyższane. Systematycznie poszerzał się również zakres przedmiotowy i podmiotowy pracowników i innych osób chronionych. MOP od samego początku wypracowała i stosowała skuteczne mechanizmy kontroli międzynarodowej co do przestrzegania przez te państwa

²⁰ *Raport sur les conventions ratifiées (NIT Manuel sur les procédures)*, <http://www.ilo.org?ilolex/cgi-lex/pd-conf.pl?host=statuso1&texbase=ilofre&docume...>

²¹ *Améliorations des activités normatives de l'OIT grandem lignes d'une orientation strategiques future concernant les normes et la mise en oeuvre des politiques et procédures normatives. Bureau International du Travail, Conseil Administrative, Geneve 2005, s. 2 i n.*

tych norm, określone już w jej Konstytucji z 1919 roku. W ostatnich latach, już z początkiem XXI wieku, środki tej kontroli zostały udoskonalone oraz została przyjęta globalna strategia na rzecz poprawy jej skuteczności i efektywności oraz większej promocji na rzecz zwiększania liczby ratyfikacji poszczególnych konwencji międzynarodowych.

Standardy ochronne wynikające z norm międzynarodowych wpływały w znaczącym stopniu również na kształt i treść polskiego prawa pracy i ubezpieczeń społecznych we wszystkich trzech okresach historycznych, od uzyskania niepodległości w 1918 roku do chwili obecnej. W największym stopniu widoczne to było w II Rzeczypospolitej, ale w znacznym stopniu także w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej. Wiele norm międzynarodowych wynikających z uznanych przez Polskę konwencji wpłynęło na pierwotne zapisy i treść kodeksu pracy z 1974 roku oraz późniejsze nowelizacje, poczynione już w III RP, jak również na szereg innych ustaw pozakodeksowych, zawierających regulacje w dziedzinie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych. Polska zajmuje pośród państw członkowskich MOP poczesne miejsce, gdy chodzi o liczbę ratyfikowanych konwencji. Tym samym przyjętych do stosowania (81 konwencji na 165 obowiązujących) i uszczegółowionych w zapisach ustaw krajowych. Należy zasadnie przyjąć, że nowa globalna strategia MOP przyczyni się do ratyfikowania przez Polskę w najbliższych latach kolejnych wielu innych konwencji, a zwłaszcza nowszych (z ostatnich 30 lat) związanych z ochroną zdrowia i bezpieczeństwem pracowników w miejscu pracy, jak i wielu starszych, dotyczących między innymi czasu pracy i urlopów wypoczynkowych.

Bibliografia

- Ameliorations des activites normatives de l'OIT: grandes lignes d'une orientation strategique future concernant les normes et la mise en oeuvre des politiques et procedures normatives*, Bureau International du Travail, Geneve 2005.
- Betten L., *International Labour Law. Selected Issues*, Kluwer, Deventer 1993.
- Blanpain R., *Code de droit international du travail et de la securite' sociale, Liberie Generale de Droit et de Jurisprudence*, Brauxelles–Paris 2002.
- Florek L., Seweryński M., *Międzynarodowe prawo pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1988.
- Florek L., *Zobowiązania międzynarodowe Polski wynikające z ratyfikacji konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1989.
- Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy ratyfikowane przez Polskę*, oprac. M. Seweryński, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1983.
- Lyon-Caen G., Lyon-Caen A., *Droit social international et European*, Dalloz, Paris 1991.

Międzynarodowe prawo pracy, red. M. Seweryński, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1981.

Rosner J., *Międzynarodowa polityka społeczna*, Książka i Wiedza, Warszawa 1967.

Świątkowski A., *Europejskie prawo socjalne*, Dom Wydawniczy ABC, t. 1: Warszawa 1988, t. 2: Warszawa 1999, t. 3: Warszawa 2000.

Uścińska G., *Normy MOP w dziedzinie zabezpieczenia społecznego uchwalone po wojnie i współcześnie*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

www.ilo.org

Piotr Staliński

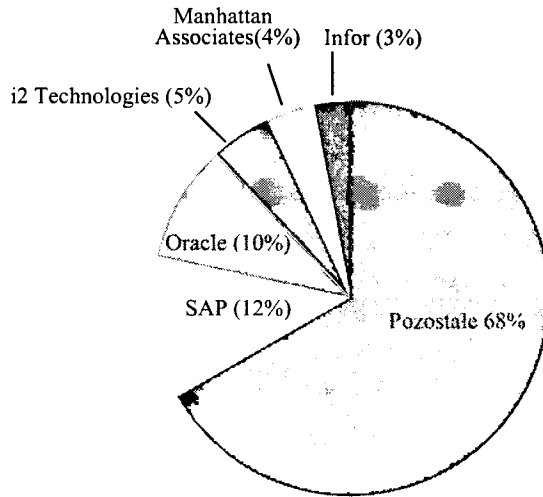
Zaawansowane systemy planowania w zarządzaniu produkcją: funkcje, cechy i korzyści dla firm

Wstęp

Zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management*, SCM) zajmuje się zarządzaniem przepływem produktów począwszy od dostawców surowców, poprzez producentów towarów, dystrybutorów, firmy transportowe, sprzedawców detalicznych, aż do indywidualnych konsumentów. Celem SCM jest podniesienie rentowności firm stanowiących łańcuch dostaw m.in. poprzez lepszą koordynację działań i wymianę istotnej informacji o podaży i popycie [1]. Skuteczne zarządzanie łańcuchem dostaw, które charakteryzuje się zdolnością do szybkiego reagowania na ciągle zmieniające się potrzeby klientów oraz nieustannym redukowaniem kosztów operacyjnych związanych z produkowaniem, przechowywaniem i dystrybucją towarów, jest uznawane dzisiaj za jedno z głównych źródeł sukcesu na rynku. Ilustrują to przykłady firm takich jak Dell, Walmart, Procter & Gamble, Toyota Motor oraz Nokia, które uważa się za wiodące firmy w dziedzinie SCM [2].

Skuteczne zarządzanie łańcuchem dostaw nie jest zadaniem łatwym. Mają na nie wpływ czynniki, takie jak ciągle wzrastające oczekiwania klientów, coraz większa różnorodność towarów na rynku, coraz krótszy cykl życia produktów, rozwarstwienie łańcucha dostaw spowodowane outsourcingiem, czy też globalizacja biznesu. Równocześnie, skuteczne konkurowanie na rynku wymaga, że optymalne decyzje w łańcuchu dostaw muszą być podejmowane szybko oraz w oparciu o aktualne dane o popycie i podaży dla produktów dostarczanych przez łańcuch dostaw.

Wraz z rosnącymi potrzebami firm, aby usprawnić decyzje podejmowane w łańcuchu dostaw, firmy softwarowe, takie jak SAP, Oracle oraz i2 Technologies, Inc. zaczęły z początkiem lat 90. wprowadzać na rynek drogie i skomplikowane oprogramowanie pod nazwą Zaawansowane Systemy Planowania (Advanced Planning Systems, APS). Systemy te, znane również jako Supply Chain Planning Software stanowią jedną z głównych kategorii oprogramowania Supply Chain Management Software (zobacz wykres 1). Oprogramowanie SCM jest obecnie zaliczane, wraz z popularnymi w ostatnich latach wielofunkcyjnymi systemami Enterprise Resource Planning (ERP), do głównych kategorii aplikacji biznesowych wspierających procesy decyzyjne w firmach [4].

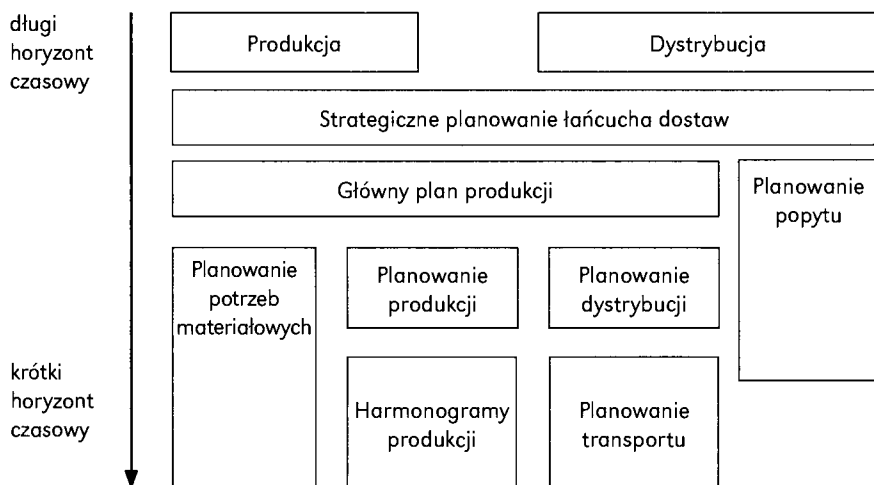


Wykres 1. Producenci oprogramowania Supply Chain Management: udział na rynku według dochodów za 2005.

Źródło: [3]

Systemy APS są na ogół przedstawiane jako wysoce zintegrowane systemy optymalizacyjne, które z olbrzymią szybkością są w stanie rozwiązywać skomplikowane scenariusze pojawiające się w globalnych łańcuchach dostaw podczas planowania popytu, dostaw, produkcji, zapasów, dystrybucji czy realizacji zamówień. Równocześnie, producenci tych systemów chętnie podają niezliczone przykłady świadczące o tym, że implementacja systemów APS przyczyniła się do sukcesów finansowych firm w różnych gałęziach przemysłu [5]. Szczegółowa informacja dotycząca funkcji oraz możliwości systemów APS nie jest jednak łatwo dostępna i nie doczekała się na razie, z małymi wyjątkami,

naukowych opracowań (zobacz np. [6]). W szczególności, tzw. *white papers*, dostępne na stronach internetowych dostawców systemów APS ograniczają się do podania głównych funkcji oprogramowania i korzyści wynikających z ich zastosowania. W oparciu o [6] wydaje się, że systemy APS wspierają planowanie szerokiego zakresu decyzji i mogą być sklasyfikowane według dwu kryteriów. Pierwszym jest horyzont czasowy dla planowania decyzji (tzn. decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne). Drugim kryterium jest funkcja biznesowa (tzn. obszar działalności firmy), która podlega planowaniu (np. planowanie dostaw, produkcji, dystrybucji, itp.; zobacz wykres 2).



Wykres 2. Procesy decyzyjne w łańcuchu dostaw wspierane przez Zaawansowane Systemy Planowania.

Źródło: [5]

Jednym z kluczowych procesów zachodzących w łańcuchu dostaw jest proces tworzenia i realizacji planów produkcyjnych. W tradycyjnym ujęciu proces planowania produkcji jest realizowany na kilku poziomach i obejmuje dwie zasadnicze funkcje wymagane dla zaspokojenia popytu: planowanie materiałów oraz planowanie zdolności produkcyjnej (środków produkcji). W szczególności planowanie produkcji obejmuje (zobacz np. [8], [11]) długoterminowe plany strategiczne zasobów firmy (Strategic Resource Planning) oraz taktyczne plany zagregowane (Aggregate Production Planning). Plany te stają się podstawą rozwoju głównego planu produkcyjnego dla indywidualnych produktów (Master Production Scheduling), który z kolei rozwija się w bardziej szczegółowe plany zapotrzebowania materiałowego (Material Requirements Planning) oraz plany zapotrzebowania zdolności produkcyjnej

(Capacity Requirements Planning). Na dole hierarchii planów produkcyjnych znajdują się szczegółowe harmonogramy produkcji dla indywidualnych środków produkcji (Short-Range Scheduling). Procesy te, a w szczególności plany krótko- oraz średnioterminowe, są na ogół realizowane przez oprogramowanie typu Material Requirements Planning (MRP), Manufacturing Resource Planning (MRP II) lub moduły produkcyjne wspomnianych wyżej systemów Enterprise Resource Planning (ERP). Ewolucja systemów planowania produkcji, jak też ich funkcje, wady i zalety, są dobrze udokumentowane [8].

Systemy APS stanowią najnowszą generację oprogramowania wspierającego decyzje produkcyjne. Celem niniejszego artykułu jest dokonanie przeglądu zasadniczych funkcji, cech i korzyści systemów APS wykorzystywanych w planowaniu produkcji dla krótkiego i średniego horyzontu czasowego. Poniższe rozważania są oparte przede wszystkim na analizie możliwości i zastosowań systemu i2 Factory Planner, który jest znany autorowi¹ [7]. System i2 Factory Planner doczekał się ponad 600 implementacji i jest wykorzystywany w planowaniu i harmonogramowaniu produkcji m.in. przez firmy Dell Inc., 3M, Siemens, Texas Instruments, Sun Microsystems oraz Lucent Technologies.

Funkcje i cechy systemów APS

Zasadniczą funkcją systemu APS dla wspierania decyzji w procesach produkcyjnych jest stworzenie realistycznego planu produkcji towarów w celu zaspokojenia zamówień klientów i/lub prognozy popytu. W tym celu w oparciu o bieżące dane o dostępności materiałów i środków produkcji, system APS realizuje podstawowe procesy planowania, do których zaliczyć można:

- planowanie zamówień klienta: stworzenie głównego planu produkcji wskazującego terminy realizacji zamówień klientów,
- planowanie zapotrzebowania materiałowego: stworzenie planu produkcji dla komponentów oraz podzespołów wymaganych przez wyroby gotowe oraz planu dostaw dla materiałów dostarczanych przez dostawców,
- planowanie zdolności produkcyjnej: stworzenie planu wykorzystania zdolności produkcyjnych wskazującego, w jaki sposób środki produkcji będą wykorzystane w celu realizacji zadań produkcyjnych,
- harmonogramowanie: stworzenie szczegółowego planu realizacji zadań dla indywidualnych środków produkcji (maszyn, operatorów itp).

Procesy te są realizowane w systemie APS dwoma sposobami: 1) za pomocą interaktywnych procedur realizowanych przez użytkowników (planistów) poprzez okna *User Interface* oraz 2) za pomocą algorytmów optymalizacyj-

¹ Autor pracował jako konsultant w i2 Technologies, Inc., w latach 1998–2002.

nich, które automatycznie realizują procesy decyzyjne, takie jak przydział materiałów do zadań produkcyjnych (*inventory assignments*), rozwiązywanie problemów przeciążeń środków produkcji (*capacity balancing*), obliczanie sekwencji (harmonogramów), według których zadania mają być realizowane przez środki produkcji (*scheduling*), czy też obliczanie oczekiwanego terminu realizacji zamówień klientów (*due date quoting*). Celem tych procesów jest stworzenie wysokiej jakości planu produkcji, biorąc pod uwagę kryteria optymalizacyjne, takie jak terminowość dostaw, minimalizację poziomu zapasów czy minimalizację czasu realizacji zleceń.

Stworzenie planu produkcji wymaga szeregu danych, do których należą m.in. zamówienia klientów/prognozy popytu, dane o częściach i ich zależnościach (wykazy materiałów), szczegóły procesów produkcyjnych, dane o środkach produkcji i ich dostępności, dane o dostawcach, ich zdolności do realizacji zamówień oraz informacja o planowanych dostawach materiałów, dane o poziomie zapasów materiałów i wyrobów gotowych, stan realizacji zadań produkcyjnych (produkcja w toku), oraz decyzje planistów podjęte podczas poprzednich cykli planowania (np. zamrożone harmonogramy produkcji na najbliższe dni). Przetworzenie tak szerokiego zakresu oraz wolumenu danych powoduje, że zdolności optymalizacyjne i szybkość obliczeniowa systemów APS są krytyczne dla szybkiego stworzenia realistycznego planu produkcji.

Istotną cechą systemów APS jest *Constrained-Based Planning*, czyli planowanie uwzględniające tzw. ograniczenia systemu. Proces ten polega przede wszystkim na odzwierciedleniu ograniczonej dostępności zasobów przedsiębiorstwa, które muszą być optymalnie przydzielone do zamówień realizowanych przez zakład produkcyjny. Uwzględnienie ograniczeń systemu produkcji jest warunkiem niezbędnym do stworzenia realistycznego planu. Z drugiej strony planowanie w oparciu o ograniczenia czyni proces planowania skomplikowanym obliczeniowo, ponieważ wymaga modelowania i uwzględnienia szeregu warunków, które musi spełniać plan produkcyjny. Do ograniczeń uwzględnianych przez system APS zaliczyć można:

- ograniczenia zamówień (*demand constraints*): oczekiwane przez klientów terminy realizacji zamówień,
- ograniczenia materiałowe (*material constraints*): dostępność materiałów (ilość oraz terminy dostępnych materiałów, zarówno tych zamawianych u dostawców, jak i części wytwarzanych w zakładzie),
- ograniczenia zdolności produkcyjnej (*capacity constraints*): dostępność środków produkcji (liczba i czas pracy środków produkcji).

Do zasadniczych cech systemów APS można zaliczyć (zobacz tabela 1):

- zdolność do równoczesnego planowania materiałów i zdolności produkcyjnej z uwzględnieniem ograniczeń: zintegrowane planowanie rozwiązuje zagadnienia materiałowe oraz zagadnienia zdolności produkcyjnej równocześnie.

nie w tym sensie, że 1) oba procesy są realizowane przez ten sam system APS, 2) proces planowania materiałów uwzględnia ograniczenia w dostępności środków produkcji dla realizacji zadań produkcyjnych oraz proces planowania zdolności produkcyjnej uwzględnia ograniczenia w dostępności materiałów przydzielonych do zadań w ramach planowania materiałowego.

Dla przykładu, jeśli środek produkcji nie jest dostępny w danym dniu (w jednym scenariuszu zakład nie pracuje tego dnia; w innym maszyna jest zajęta realizacją innych zadań), to planowanie materiałowe nie powinno planować dostaw materiałów lub rozpoczęcia zadań produkcyjnych w tym dniu (naruszyłoby to ograniczenie zdolności produkcyjnej). Podobnie jeśli rozładowanie przeciążenia na maszynie wymaga przeniesienia zadania na wcześniejszy dzień, ale brak dostępu do materiałów wymaganych do realizacji zadania uniemożliwia rozpoczęcie go we wcześniejszym terminie, to taka operacja nie powinna zostać zrealizowana przez system (naruszyłaby ona ograniczenie materiałowe). Podobnie, szczegółowe harmonogramy produkcji są tworzone z uwzględnieniem wcześniejszych decyzji dotyczących przydziału materiałów oraz środków produkcji do realizacji zadań. Zintegrowane planowanie jest zasadniczą cechą systemów APS i wymaga zastosowania skomplikowanych technik obliczeniowych. Oddzielne potraktowanie procesów planowania (co ma miejsce często w praktyce) prowadzi albo do nierealistycznego planu produkcji (który uwzględnia pewne ograniczenia, a inne ignoruje, jak ma to miejsce w klasycznych programach MRP) lub wymaga żmudnego procesu, w którym planista stara się pogodzić problemy planów materiałowych i planów zdolności produkcyjnej, iterując pomiędzy programami obsługującymi poszczególne procesy planowania. Takie podejście jest na ogół bardzo czasochłonne i rzadko prowadzi do zadowalających rezultatów [9], [10];

- wysoka prędkość obliczeniowa, dzięki której optymalny plan produkcji może być wygenerowany bądź uaktualniony w bardzo krótkim czasie (często w ciągu sekund): dzięki temu, że zarówno model zakładu produkcyjnego, jak i jego plan rezydują w pamięci operacyjnej komputera, jakiegokolwiek modyfikacje planu podejmowane przez użytkownika są przeprowadzane bez konieczności ciągłego odczytywania i zapisywania danych z/do bazy danych, co znacznie spowalnia proces planowania, jak to dzieje się w przypadku systemów MRP/ERP;
- zdolność do szczegółowego modelowania procesów produkcyjnych: system APS umożliwia odzwierciedlenie detali procesów technologicznych, takich jak jednostkowe czasy realizacji operacji, czasy nastawień środków produkcji, ograniczenia nakładane na wielkość produkowanej partii towaru oraz właściwości różnych typów maszyn i innych zasobów (operatorzy, narzędzia itp). Ponadto system APS umożliwia szczegółowe modelowanie wszystkich innych elementów planu produkcji, takich jak zamówienia klientów, zestawy

materiałów, zapasy surowców, komponentów, wyrobów gotowych oraz produkcji w toku, charakterystyki dostawców itp. Dzięki wielorakości cech ten sam system APS może znaleźć zastosowanie w różnych gałęziach przemysłu, takich jak produkcja stali, helikopterów, mebli oraz komponentów komputerów. Tak realistyczne odzwierciedlenie procesów operacyjnych nie jest spotykane w systemach MRP/ERP;

Tabela 1. Zasadnicze cechy i korzyści Zaawansowanych Systemów Planowania

Cechy	Korzyści
• Jednoczesne planowanie materiałów i zdolności produkcyjnej z uwzględnieniem ograniczeń • Wysoka szybkość obliczeniowa • Bogate możliwości modelowania procesów produkcyjnych • Skomplikowane algorytmy optymalizacyjne dla planowania materiałów i środków produkcji oraz harmonogramowania produkcji • Łatwy wgląd do problemów istniejących w planie • Wydajne procedury dla rozwiązywania problemów • Czas realizacji zadań produkcyjnych zależny od wielkości zadań • Szeroki zakres decyzji produkcyjnych • Wysokie zdolności symulacyjne • Skuteczna metodologia implementacji	• Wyższa częstotliwość planowania • Redukcja kosztów produkcji • Redukcja zapasów • Lepsze wykorzystanie zdolności produkcyjnej • Wzrost produktywności • Skrócony czas realizacji zleceń produkcyjnych • Poprawa terminowości realizacji zamówień • Wyższe dochody firmy

Źródło: opracowanie własne.

- zastosowanie algorytmów optymalizacyjnych, które wspomagają planowanie skomplikowanych scenariuszy pojawiających się przy planowaniu przydziałów materiałów do zadań produkcyjnych, rozwiązywaniu problemów przeciążeń środków produkcji czy konstruowaniu harmonogramów zadań produkcyjnych. Możliwości optymalizacyjne systemów APS kontrastują z uproszczoną logiką obliczeniową systemów MRP/ERP (z tego powodu systemy APS są często integrowane z systemami ERP, z jednej strony wykorzystując ich zdolności do przechowywania danych oraz odzwierciedlania transakcji, z drugiej dodając własne możliwości optymalizacyjne);
- łatwość w identyfikacji oraz rozwiązywaniu problemów istniejących w planie (inaczej mówiąc, naruszenia ograniczeń): na dowolnym etapie tworzenia planu, systemy APS umożliwiają natychmiastową identyfikację prob-

lemów występujących w planie, takich jak opóźniona realizacja zamówień, braki lub opóźnienia w dostawach materiałów, przeciążone środki produkcji itp. Umożliwiają to specjalnego typu okna, z których użytkownik może podjąć procedury analizy przyczyn istniejącego problemu i zainicjować jego rozwiązanie. Procedury te realizowane są albo interaktywnie (np. poprzez przemieszczanie się przez kilka kolejnych okien w ustalonej kolejności w celu rozwiązania problemu) lub automatycznie za pomocą odpowiedniego algorytmu. W tradycyjnych systemach, które nie są w stanie odzwierciedlić ograniczeń (a zatem nie są też w stanie odnotować ich naruszenia), wiele problemów pozostaje ukrytych dla planistów aż do momentu przystąpienia do realizacji planowanych zadań. Konsekwencją tego jest potrzeba reagowania na nagle ujawnione problemy, co kończy się często opóźnieniem w realizacji zadań produkcyjnych lub podjęciem kosztownych działań „na ostatnią chwilę”;

- natychmiastowe i wszechstronne odzwierciedlenie zmian wprowadzanych w planie na każdym etapie planowania: wpływ jakichkolwiek zmian wprowadzanych do bieżącego planu jest natychmiastowo i wszechstronnie uwzględniany przez system APS w całym planie produkcji, a naruszenia ograniczeń (jeśli takie nastąpią w wyniku wprowadzanych zmian) stają się natychmiast widoczne dla użytkownika. W systemie APS, przesunięcie np. zadania produkcyjnego na późniejszy termin jest natychmiast odzwierciedlone w *przesunięciu planowanych terminów dostaw materiałów wymaganych przez to zadanie*, oraz w skorygowaniu terminów rozpoczęcia zadań realizowanych w następstwie opóźnianego zadania. Logika ta wymaga uwzględnienia tzw. ograniczeń twardych (*hard constraints*), tzn. warunków, które muszą być zachowane na każdym etapie planowania. Z kolei naruszenia ograniczeń miękkich (*soft constraints*), tzn. warunków, których naruszenie system dopuszcza na danym etapie planowania, muszą być natychmiast zasygnalizowane użytkownikowi. W tradycyjnych systemach planowania produkcji, gdzie wszystkie (lub zdecydowana większość) ograniczeń są planowane jako ograniczenia miękkie, konsekwencją zmiany w planie jest na ogół pojawienie się szeregu nowych problemów (tzw. *exceptions*), które muszą być manualnie rozwiązane przez planistę (albo wręcz pozostają nieujawnione). Wprowadza to potrzebę dodatkowych iteracji do procesu planowania, czyniąc go procesem żmudnym i czasochłonnym;
- czas realizacji zadań produkcyjnych zależy od wielkości zamówienia: ta cecha systemu APS jest istotna z punktu widzenia stworzenia realistycznego planu produkcji i kontrastuje z uproszczoną logiką funkcjonującą w systemach MRP, według której czas realizacji zadań produkcyjnych jest stały bez względu na wielkość produkowanej partii towaru (tym samym, systemy MRP funkcjonują w oparciu o nierealistyczne założenie, że zdolność produkcyjna jest nieograniczona);

- możliwość analizy i modyfikacji bieżącego planu poprzez różnorakie okna, raporty oraz menu; często obecność procedur dla filtrowania wyświetlanej informacji lub tworzenia niestandardowych raportów odzwierciedlających indywidualne potrzeby firmy;
- wysokie możliwości symulacyjne: dzięki szybkości obliczeniowej systemy APS umożliwiają szybkie tworzenie i analizę alternatywnych scenariuszy, wspomagając w ten sposób proces wyboru optymalnego wariantu dla realizacji zamówień;
- szeroki zakres decyzji produkcyjnych: systemy APS są systemami wielofunkcyjnymi wspierającymi realizację zamówień, przydział materiałów, procesów i środków produkcji do zadań produkcyjnych, harmonogramowanie zadań, itp. Przykłady decyzji wraz z wyjaśnieniem podane są w tabeli 2;
- krótki (często kilkumiesięczny) okres implementacji systemu APS oraz szybki zwrot nakładów inwestycyjnych. Współczesne firmy SCM wdrażają oprogramowanie APS w oparciu o sprawdzone metodologie projektowe, których celem jest zapewnienie szybkiego i wymiernego sukcesu implementacji. Proces implementacji trwa na ogół od kilku do kilkunastu miesięcy i jest często podzielony na kilka etapów (projektów), w trakcie których wdraża się wybrane funkcje i cechy danego systemu APS bądź też kolejne systemy APS. Proces wdrożenia poprzedzony jest szczegółową analizą przyczynowo-skutkową bieżących problemów operacyjnych występujących w firmie zakupującej system. W oparciu o analizę procesów planowania firmy oraz wykorzystując tzw. dobre doświadczenia (*best practices*) z implementacji systemów w wiodących firmach na świecie, organizacja wdrażająca opracowuje i wdraża zmiany w procesach planowania produkcji klienta. Te zmiany są wspierane przez funkcje i cechy programu APS. W związku z wielomilionowymi nakładami na zakup licencji, opłaty konsultingowe, zakup sprzętu itp., metodologie implementacji mają na celu szybkie odczucie poprawy finansowej firmy (często już pod koniec pierwszego etapu implementacji) oraz korzystnego zwrotu inwestycji w system APS.

Dla zdecydowanej większości firm zastosowanie nowoczesnej technologii informacyjnej w postaci systemów APS prowadzi do szeregu istotnych korzyści, takich jak skrócenie cyklu planowania, obniżenie kosztów operacyjnych, redukcja poziomu zapasów, lepsze wykorzystanie środków produkcji, podniesienie produktywności, skrócenie czasu realizacji zamówień oraz podniesienie terminowości ich realizacji. Na przykład firma Herman Miller podaje, że w konsekwencji wdrożenia systemu APS, wskaźnik rotacji zapasów wzrósł 3 razy, produkcja w toku została zredukowana o 50%, a zapasy produktu końcowego zmalały o 75 mln USD. Z kolei czas realizacji zamówień produkcyjnych firmy skrócił się średnio o 30%, terminowość realizacji zamówień wzrosła z 70% do 98% oraz nastąpił wzrost sprzedaży o 300 mln USD [5]. Firma iOme-

ga podaje, że inwestycja w system APS przyczyniła się do redukcji poziomu zapasów o 200 mln USD w ciągu 8 miesięcy, czas realizacji zamówień zmalał średnio ze 100 do 44 dni oraz dokładność prognoz popytu wzrosła do 98% [5]. Znaczącym przykładem jest inwestycja firmy Dell w oprogramowanie firmy i2 Technologies (w tym system i2 Factory Planner), w następstwie czego firma zredukowała poziom zapasów w fabrykach montażu komputerów do zaledwie kilku godzin zapotrzebowania, podniosła terminowość realizacji zamówień o 12% oraz osiągnęła pełną synchronizację dostaw komponentów i działań produkcyjnych na zasadzie *just-in-time*. Dell osiągnął 500%-owy zwrot z inwestycji w systemy APS w ciągu pierwszych trzech lat inwestycji. W tym samym czasie firma stała się światowym liderem na rynku komputerów personalnych [7]. Te oraz inne przykłady świadczą, że zastosowanie systemów APS może być krytycznym czynnikiem poprawy funkcjonowania firm w różnych gałęziach przemysłu oraz przyczynić się do ich sukcesu na rynku.

Tabela 2. Zakres decyzji wspieranych przez Zaawansowany System Planowania

Rodzaj decyzji	Ilustracja
• Terminy realizacji zadań produkcyjnych	• Kiedy powinna rozpocząć się realizacja zadania produkcyjnego?
• Przydział materiałów	• Jakie źródła materiałów będą wykorzystane przez zadanie produkcyjne?
• Przydział środków produkcji	• Jakie środki produkcji powinny być wykorzystane w realizacji zadania produkcyjnego?
• Przydział procesów produkcyjnych	• Za pomocą jakiego procesu (ciągu operacji) będzie realizowane zlecenie produkcyjne?
• Zarządzanie zamówieniami	• Które zamówienia mają najwyższy priorytet? Jak zminimalizować ich opóźnienie?
• Zarządzanie środkami produkcji	• Kiedy będą dostępne środki produkcji?
• Równoważenie środków produkcji	• W jaki sposób usunąć przeciążenia środków produkcji?
• Harmonogramowanie zadań	• Jaka powinna być kolejność realizacji zadań produkcyjnych przez maszyny, pracowników?

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Systemy APS wykorzystywane w planowaniu produkcji są wielofunkcyjnymi, zintegrowanymi systemami optymalizacyjnymi, które umożliwiają tworzenie szczegółowych planów obejmujących wykorzystanie materiałów oraz środków produkcji dla realizacji zamówień klientów firmy. Do zasadniczych cech systemów APS należy zaliczyć: 1) zdolność do równoczesnego planowania materiałów i środków produkcji wraz z charakteryzującymi je ograniczeniami, 2) wysoką prędkość obliczeniową, dzięki której optymalny plan produkcji może być wygenerowany bądź uaktualniony w przeciągu zaledwie sekund, 3) zdolność do szczegółowego modelowania oraz planowania skomplikowanych scenariuszy produkcyjnych, 4) zastosowanie algorytmów optymalizacyjnych, które wspomagają przydziały materiałów do zadań produkcyjnych, rozwiązywanie problemów przeciążeń środków produkcji oraz harmonogramowanie zadań produkcyjnych, 5) zdolność do identyfikacji, analizy oraz rozwiązywania problemów istniejących w planie poprzez wielorakie okna, raporty oraz procedury realizowane przez planistów, oraz 6) krótki (często kilkumiesięczny) okres zwrócenia się nakładów finansowych na zakup i wdrożenie systemu APS.

Wdrożenie systemów APS jest skomplikowanym procesem wymagającym wielomilionowych nakładów, szczegółowej analizy oraz usprawnienia procesów planowania produkcji oraz zaangażowania szerokiej gamy specjalistów zarówno z firmy dokonującej zakupu, jak i producenta systemu APS. Doświadczenie firm oferujących systemy APS nabyte podczas implementacji tych systemów w wiodących firmach przemysłowych minimalizuje ryzyko braku lub opóźnienia w realizacji rentowności wdrożeń. Dla większości firm zastosowanie systemów APS prowadzi do szeregu korzyści o wymiarze strategicznym, takich jak skrócenie cyklu planowania, obniżenie kosztów operacyjnych, redukcja poziomu zapasów, lepsze wykorzystanie środków produkcji, wzrost produktywności oraz skrócenie czasu i podniesienie terminowości realizacji zamówień. *Success stories* czołowych firm produkcyjnych na świecie ilustrują, że zastosowanie systemów APS może być krytycznym czynnikiem poprawy ich funkcjonowania oraz przyczynia się do ich sukcesu na rynku.

Bibliografia

- [1] Simchi Levi D., Simchi Levi L., Kaminsky P., *Designing and Managing a Supply Chain*, McGraw-Hill, 2002.
- [2] The Top 25 Supply Chains for 2005, AMR Research Report, November 2005, www.amresearch.com.
- [3] The SCM Application Spending Report, 2005–2006, AMR Research, August 2006, www.amresearch.com.

- [4] The SCM Applications Report, 2001–2006, AMR Research, July 2002, www.am-research.com.
- [5] www.i2.com, www.sap.com.
- [6] Stadtler H., Kilger C., *Supply Chain Management and Advanced Planning – Concepts, Models, Software and Case Studies*, Springer, Berlin 2000.
- [7] i2 Factory Planner, White Paper, i2 Technologies, 2005, www.i2.com.
- [8] Silver E., Pyke D., Peterson R., *Inventory Management and Production Planning and Scheduling*, John Wiley and Sons, 1998.
- [9] Sharma K., Wilson J., *What's Wrong with Finite Capacity Scheduling* APICS-The Performance Advantage, March 1995, 37–39.
- [10] Phelan J., *Rethinking the Planning Process*, Midrange ERP: The Management Magazine for Mid-Sized Manufacturers, January/February 1997.
- [11] Waters D.C., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, PWN, Warszawa 2001.

Jolanta Walas-Trębacz

Rozwój *venture capital* w Polsce

Wstęp

Fundusze wysokiego ryzyka stały się bardzo ważnym źródłem nowych rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwach i źródłem bogactwa w gospodarkach krajów rozwiniętych w okresie ostatnich 30 lat. Odgrywają także coraz większą rolę w gospodarkach rozwijających się na całym świecie, w tym również w Polsce.

Obecnie kapitał wysokiego ryzyka jest w dojrzałych gospodarkach najważniejszym alternatywnym źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw o wysokim potencjale wzrostu, traktowanych przez pozostałe tradycyjne instytucje finansowe jako podmioty obciążone zbyt wysokim ryzykiem inwestycyjnym.

Przedsięwzięcia finansowane przez fundusze *venture capital/private equity* wyróżniają się takimi cechami, jak: wyższa skłonność do inwestowania, zdolność do generowania większej liczby miejsc pracy, znacznie wyższe od przeciętnych obroty w eksporcie, a przede wszystkim większe wydatki na badania i rozwój.

Te pozytywne procesy nabierają szczególnego znaczenia w konfrontacji z problemami, z jakimi boryka się polska gospodarka, a których źródłem jest przede wszystkim brak kapitału i pojawiające się w związku z tym zagrożenie zacofania gospodarczego i technologicznego. Efektywne działanie funduszy *venture capital* może stać się bardzo ważnym czynnikiem stymulującym rozwój gospodarczy w Polsce.

Celem opracowania jest przedstawienie historii powstawania funduszy *venture capital* na świecie i w Polsce. Ponadto zinterpretowano pojęcie *venture capital*, wskazując na jego rodzaje, oraz ukazano rozwój funduszy *venture capital* na rynku polskim wraz z nakreśleniem perspektyw dalszego ich funkcjonowania.

1. Geneza i pojęcie *venture capital*

Instytucja typu *venture capital* liczy zaledwie pół wieku. Jednakże geneza tego zjawiska sięga daleko w przeszłość. Historia rozwoju gospodarczego świata odnotowuje szereg przypadków wspierania kapitałem inwestycji nowatorskich lub zagrożonych dużym ryzykiem. Przykładem, jednym z wielu, mogą być zamorskie wyprawy kupieckie. Klasycznym i jednocześnie chyba najbardziej spektakularnym przykładem wsparcia pomysłodawcy znacznym kapitałem była, sfinansowana przez Izabelę Kastylijską, królową hiszpańską, wyprawa Krzysztofa Kolumba do Indii. Królowa Hiszpanii kierowała się w tym przypadku nadzieją na duże zyski, znacznie przekraczające poniesione nakłady. Zyski te wpłynęłyby bezpośrednio na pozycję gospodarczą i polityczną królestwa w Europie, dlatego władczyni zaakceptowała duże ryzyko związane z wyprawą.

Zapotrzebowanie na kapitał związany z finansowaniem innowacji pojawiło się na szerszą skalę w XIX wieku w związku z rewolucją przemysłową w krajach Europy Zachodniej i USA. Nowatorskie projekty przemysłowców były najczęściej kapitałochłonne. Jednak głównymi dostarczycielami kapitału byli w tym czasie bankierzy oraz zamożne rody kupieckie. Banki były wtedy pierwszymi instytucjonalnymi inwestorami kapitałowymi innowacyjnych przedsiębiorstw.

Trudno dzisiaj dokładnie umiejscowić w czasie powstanie terminu *venture capital*¹. Instytucjonalizacja tego typu finansowania nastąpiła po II wojnie światowej w Stanach Zjednoczonych, które wkroczyły w okres boomu gospodarczego, będącego pośrednio wynikiem wygranej wojny.

Tabela 1 prezentuje kluczowe okresy w rozwoju funduszy *venture capital* w Stanach Zjednoczonych i w Europie.

Tabela 1. Najważniejsze etapy w rozwoju funduszy *venture capital* po II wojnie światowej

Stany Zjednoczone
1. Po II wojnie światowej w USA pojawili się pośrednicy, którzy wyspecjalizowali się w inwestowaniu w przedsiębiorstwa o wysokim potencjale wzrostu. Przykładowo bogate rodziny, tj. Mellons, Phipps, Rockefellers, Whitneys założyły w Nowym Jorku swoje przedstawicielstwa i zatrudniły doświadczonych menedżerów w celu poszukiwania atrakcyjnych możliwości inwestycyjnych, tzn. niszowych małych firm o dużym potencjale wzrostu. Były to pierwsze rodzinne fundusze wysokiego ryzyka. Chociaż każdy z funduszy zmieniał swoją strukturę organizacyjną, kilka z nich funkcjonuje do dzisiaj, np. Rockefeller (Venrock), Whitney (J.H. Whitney) i Phipps (Bessemer Ventures).

¹ Przyjmuje się, że ojcem idei *venture capital* był R.E. Flanders – prezes Banku Rezerwy Federalnej w Bostonie, A. Kornasiewicz, *Skuteczne narzędzie inwestycji*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 10, s. 16.

2. Generalnie uważa się jednak, że przełomowym momentem dla rozwoju *venture capital* był rok 1946, kiedy to R.E. Flanders i G. Doriot założyli American Research and Development (ARD) w Bostonie. Organizacja ta postawiła sobie za zadanie nie tylko zasilanie kapitałem młodych, dysponujących innowacjami rynkowymi przedsiębiorstw, lecz również wsparcie ich w realizacji przedsięwzięcia, dostarczając profesjonalnej pomocy w dziedzinie zarządzania. Największym sukcesem korporacji była inwestycja (70 000 USD) w Digital Equipment Corporation (DEC) w 1957 roku.

3. Ważny obok ARD punkt zwrotny w rozwoju *venture capital* miał miejsce w 1958 roku, kiedy z inicjatywy Banku Rezerwy Federalnej, uruchomiono amerykański program Small Business Investment Company (SBIC). SBIC miała na celu tworzenie licencjonowanych i regulowanych przez rząd funduszy, służących do zachęcania, tworzenia i rozwoju nowych przedsiębiorstw. Każdy prywatny fundusz *venture capital* mógł uzyskać zasilenie kapitałowe ze środków rządu federalnego. Według danych rządu amerykańskiego, program od początku swojego istnienia przyczynił się do sfinansowania około 64 tys. przedsiębiorstw i powstania ok. 570 tys. nowych miejsc pracy; skumulowana wartość kapitałów skierowanych na rynek *venture capital* wyniosła ok. 18,6 mld USD.

4. Prawdziwy rozwój funduszy *venture capital* nastąpił jednak dopiero w 1979 r., kiedy w Stanach Zjednoczonych zniesiono szereg barier administracyjnych i wprowadzono udogodnienia podatkowe, widząc w *venture capital* sposób na ożywienie gospodarki poprzez wzrost jej innowacyjności. Opracowano pięć nowych aktów prawnych, które zdecydowanie zmieniły zasady działania *venture capital* w USA. Były to następujące regulacje: Revenue Act z 1978 r.; Employment Retirement Income Security Act (ERISA) z 1979 r. Prudent Man; Small Business Investment Incentive Act z 1980 r.; ERISA z 1980 r. „Safe Harbour”; Economic Recovery Tax Act z 1981 r. Wprowadzenie tych aktów prawnych spowodowało natychmiastowe odrodzenie sektora *venture capital*, a zarazem stworzyło warunki do jego długotrwałego rozwoju. Nowy dopływ kapitałów, prawie dziesięciokrotny wzrost w 1980 r., a potem jego podwojenie w kolejnych latach doprowadziło w szczytowym okresie 1987 r. do zgromadzenia 5 mld USD.

5. Okres tej *prosperity* nie trwał jednak długo. W 1989 r. pierwsze symptomy recesji spowodowały ponowne zmniejszenie zainteresowania inwestycjami typu *venture capital*. Na forum *venture capital* w 1990 r. panował duży pesymizm co do dalszego rozwoju sektora, jego charakteru oraz roli, jaką może odegrać zarówno w rozwoju przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki.

6. Z początkiem lat 90. działalność *venture capital* zaczęła się ponownie stopniowo odradzać. W 1992 roku podjęto działania w celu reaktywowania rządowego programu Small Business Investment Companies (SBIC) jako źródła znaczącego finansowania projektów innowacyjnych i przedsięwzięć powstających z inicjatywy osób indywidualnych. W wyniku podjętych działań wielkość kapitałów zebranych w ramach programu wzrosła do 2000 roku ponad pięciokrotnie. Obecnie SBIC są to prywatnie zarządzane fundusze, które inwestują w bardzo szerokie spektrum przedsięwzięć, zarówno pod względem branży, jak i etapu rozwoju projektu.

W latach 1998–2000 zanotowano spektakularny rozwój sektora, który to sukces był wynikiem nie tylko boomu internetowego, ale również wielu udanych inwestycji w okresie poprzednim, które dały niebywały zwrot na zainwestowanych środkach. W 1999 r. istniało 1 237 funduszy zarządzanych przez ponad 3,5 tys. menedżerów.

W 1999 r. poziom zaangażowania kapitału wysokiego ryzyka w USA wyniósł ok. 48 mld USD, w 2000 r. osiągnął poziom 88,8 mld USD, choć spadł do 32,4 mld USD za 2001 r. Przyczyną spadku wartości zainwestowanego *venture capital* była silna przecena akcji spółek internetowych na giełdach papierów wartościowych, a w rezultacie starty finansowe inwestorów instytucjonalnych (w tym funduszy emerytalnych) i spadek zainteresowania nowymi przedsięwzięciami z branży teleinformatycznej.

Wzrost zebranych środków, jak i dokonanych inwestycji przełożył się również na wielkość środków będących w zarządzaniu *venture capital*. W 1999 roku było ich 142,9 mld USD, a w 2000 roku już 209,8 mld USD, co oznaczało sześciokrotny wzrost w stosunku do zgromadzonych środków na początku lat 90.

Europa

1. W Europie Zachodniej rynek *venture capital* zaczął się rozwijać w latach 60. ubiegłego wieku, najpierw w Wielkiej Brytanii, potem na kontynencie. Na rynku brytyjskim za protoplastę funduszy *venture capital* uchodzi, założona przez pięć największych banków komercyjnych i Bank Anglii w 1945 r., Industrial and Commercial Finance Corporation (ICFC), dostarczająca firmom o dużym potencjale wzrostowym kapitał w zamian za udziały lub akcje. ICFC działa do dzisiaj jako Investors in Industry Group PLC. W latach 2000-2004 przypadało w Wielkiej Brytanii ponad 40% wartości wszystkich funduszy w Europie. W roku 2004 łącznie wniesiono do funduszy *venture capital/private equity* kwotę 10,1 mld Euro, co stanowiło 37% kwoty przypadającej na Europę (w roku 2002 udział ten wynosił aż 52%). W kategorii inwestycji ten kraj jest również liderem, zainwestował bowiem 19,1 mld Euro, co stanowiło 52% łącznej kwoty przypadającej na całą Europę.
2. Francuski sektor *venture capital* jest jednym z największych i najbardziej rozwiniętych w Europie i drugim co do ważności – po Wielkiej Brytanii – rynkiem tego typu finansowania. Pierwsza firma – fundusz *venture capital* została założona we Francji w 1958 r.
3. Sektor *venture capital* w Niemczech istnieje około 30 lat, jednak faktyczny jego rozwój nastąpił pod koniec lat 80. Niemiecki sektor jest trzecim co wielkości rynkiem tego typu finansowania w Europie. Pierwsza firma organizująca finansowanie typu *venture capital* – Deutsche Bereiligungsgesellschaft mbH (DBG) – powstała w 1965 r.
4. Sektor kapitału wysokiego ryzyka w krajach Europy Środkowej i Wschodniej zaczął się kształtować na początku lat 90. XX w. i bezpośrednio wiązał się z transformacją gospodarczą w tym regionie.
5. Od początku lat 90. fundusze inwestycyjne typu *venture capital* obecne są w Polsce. Zdecydowana większość kapitału pochodzi od inwestorów zagranicznych.
6. W roku 2003 w Europie Zachodniej wartość zgromadzonych kapitałów zmniejszyła się i wynosiła 27,2 mld EUR, natomiast w Europie Środkowej i Wschodniej w tym samym okresie wartość zgromadzonych kapitałów wynosiła 312 mln EUR.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Tarnowicz, *Wspieranie rozwoju rynku*, „Nowe Życie Gospodarcze” z 18 czerwca 2000, nr 25, s. 14; W. Luciński, *Private equity w Polsce – szanse i zagrożenia*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, t. 2, Politechnika Łódzka, Łódź 2007, s. 466–467; A. Kornasiewicz, *Skuteczne narzędzie inwestycji*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 10, s. 16–17; A. Kornasiewicz, *Doświadczenia Europejskie*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 12, s. 14–15.

Termin *venture capital* (VC) oznacza instrument finansowy związany z podjęciem pewnego ryzyka, dlatego najczęściej tłumaczony jest na język polski jako „kapitał wysokiego ryzyka”² lub „kapitał ryzyka”. Oznacza to, że główną cechą tego instrumentu finansowania przedsięwzięć jest założenie, że inwestorzy gotowi są zaakceptować wyższy poziom ryzyka niż w przypadku innych form inwestowania (np. inwestycje w akcje na rynku publicznym), w zamian jednak oczekują, że inwestycja ta, w przypadku powodzenia, przyniesie im wielokrotnie większe zyski, rekompensując nieuniknione straty na innych przedsięwzięciach i większe ryzyko. Nie oznacza to bynajmniej, że *venture capital* to kapitał spekulacyjny, akceptujący ekstremalne ryzyko w celu osiągnięcia szybkich i dużych zysków.

² Przez pojęcie kapitału wysokiego ryzyka rozumie się: *business angels, venture capital, private equity, corporate venturing*.

Dynamiczny rozwój *venture capital* na wielu różnorodnych rynkach światowych powoduje, że istnieją spore różnice zdań, zwłaszcza pomiędzy USA i Europą co do zakresu tego pojęcia. W Stanach Zjednoczonych dominuje tradycyjne podejście kładące szczególny akcent na takie elementy, jak nowy charakter finansowanego przedsięwzięcia, wysokie ryzyko inwestycyjne, ponadprzeciętna stopa zwrotu z inwestycji, technologiczny charakter przedsięwzięcia. Natomiast w Europie pojęcie *venture capital* używane jest zamiennie z pojęciem *private equity* i najczęściej stosuje się je łącznie, co oznacza również dokonywanie inwestycji w późniejszych fazach rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 2 przedstawia różne interpretacje pojęcia *venture capital*. W myśl powyższych definicji fundusz *venture capital* uczestniczy w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, zarówno dostarczając mu środków pieniężnych, jak i pomagając w zarządzaniu.

Tabela 2. Pojęcie *venture capital*

Autor/Źródło	Interpretacja pojęcia <i>venture capital</i>
1. J. Węclawski	<i>Venture capital</i> to kapitał wnoszony poprzez nabycie udziałów przez zewnętrznych inwestorów do przedsiębiorstwa dysponującego innowacyjnym produktem lub usługą, które nie zostały jeszcze pozytywnie zweryfikowane przez rynek, co pociąga za sobą wysokie ryzyko niepowodzenia inwestycji, a jednocześnie zapewnia wysoką stopę zwrotu w przypadku powodzenia przedsięwzięcia (tradycyjne podejście – classic VC – wąskie znaczenie).
2. P. Tarnowicz	<i>Venture capital</i> to kapitał udziałowy, średnio- i długoterminowy, inwestowany na rynku prywatnym (w przedsiębiorstwach nienotowanych na giełdzie) w celu późniejszej odsprzedaży udziałów z zyskiem, wynikającym ze wzrostu wartości firm (podejście pragmatyczne – <i>development finance</i> – szersze znaczenie).
3. Europejskie Stowarzyszenie Venture capital (EVCA)	<i>Venture capital</i> to kapitał średnio- i długoterminowy, inwestowany w papiery wartościowe o charakterze udziałowym/właścicielskim (lub <i>quasi</i> -udziałowym) przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych, z zamiarem ich późniejszej odsprzedaży dla wycofania zainwestowanego kapitału i realizacji zysków, których podstawowym źródłem jest przyrost wartości przedsiębiorstwa. <i>Venture capital</i> to „biznes tworzenia biznesów”, inwestowanie w firmy, które rozwijają swoje produkty i przychody, koncentracja na młodych przedsięwzięciach i mniej dojrzałych przedsiębiorstwach. Jest to podzbiór obszaru <i>private equity</i> . Odnosi się do inwestycji kapitałowych ponoszonych w celu finansowania wczesnego rozwoju firm i ich ekspansji.
4. Amerykańskie Stowarzyszenie National Venture capital Association	<i>Venture capital</i> to środki pieniężne dostarczane przez profesjonalistów, którzy inwestują w młode, szybko rozwijające się przedsiębiorstwa mające potencjał do stania się znacznymi podmiotami gospodarczymi, a jednocześnie wspomagają je zarządzaniem. <i>Venture capital</i> stanowi istotne źródło kapitału własnego dla początkujących przedsiębiorstw.

5. W. Sahlman	<i>Venture capital/private equity</i> to (...) kapitał inwestowany w papiery wartościowe o charakterze właścicielskim prywatnych przedsiębiorstw będących w różnych stadiach rozwoju.
6. K. Janasz	<i>Venture capital</i> to specyficzna forma finansowania inwestycji (także innowacji), wykorzystująca typowo rynkowe podejście do problemu. To kapitał wysokiego ryzyka, traktowany jako jedna z instytucji rynku kapitałowego, która finansuje nowe przedsięwzięcia gospodarcze lub zapewnia środki finansowe na inwestycje o znacznym potencjale wzrostowym, ale jednocześnie o niskim poziomie dojrzałości ekonomicznej.
7. G.G. Munn, F.L. Garcia, Ch.J. Woelfel	<i>Venture capital</i> to (...) fundusze dla nowo powstających przedsięwzięć oraz już istniejących małych przedsiębiorstw, charakteryzujących się wysokim ryzykiem, cierpiących na deficyt kapitału, posiadających wysoki potencjał generowania zysku, działających w różnych obszarach zaliczanych do sektora wysokich technologii.

Źródło: P. Pomykański, *Rola funduszy venture capital w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 63; www.evca.com; www.nvca.org; K. Janasz, *Rola funduszy wysokiego ryzyka w procesie finansowania innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5, s. 36; J. Węclawski, *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997; P. Tarnowicz, *Fundusze inwestycyjne typu venture capital*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 1995, s. 3–4; G.G. Munn, F.L. Garcia, Ch.J. Woelfel, *Encyclopedia of Banking and Finance*, Bankers Publ. Co., Chicago, Illinois, Cambridge, England 1993, s. 1069; M. Wrzesiński, *Kapitał podwyższonego ryzyka*, Monografie i Opracowania, SGH, Warszawa 2006, nr 542, s. 25.

Fundusze *venture capital* wypracowały wiele procedur i instrumentów znacznie ograniczających ich ryzyko. Wysokie ryzyko nie jest dominującą cechą wyróżniającą *venture capital*. Mamy tutaj bowiem do czynienia z dwutorowym wspieraniem rozwoju przedsiębiorstwa – poprzez dostarczanie kapitału oraz poprzez pomoc w zarządzaniu, dostarczanie usług pomagających we wzroście wartości przedsiębiorstwa (tzw. *value-added services*). Dlatego należy mieć nadzieję, że z czasem polskie tłumaczenie pojęcia *venture capital* będzie odchodzić od „kapitału ryzyka”, co kojarzy się z formą spekulacji na rzecz czegoś zbliżonego do „kapitału rozwoju przedsiębiorczości”.

Wiele niezależnie przeprowadzanych badań wskazuje na nieporównywalnie większe zaangażowanie inwestorów *venture capital* w porównaniu z innymi typami inwestorów. Faktem jednak jest, że zaangażowanie to charakteryzuje się różną intensywnością. Decydującym czynnikiem jest tutaj wielkość ryzyka związanego z konkretną inwestycją. Wspomniany już wcześniej niski stopień płynności inwestycji *venture capital* powoduje, że najefektywniejszą metodą redukcji ryzyka jest właśnie duże zaangażowanie w obiekt inwestycji. Z reguły nie wiąże się to z ingerencją w codzienne zarządzanie spółką – fundusze *venture capital* dążą do ochrony i wzrostu swojej inwestycji poprzez bliski kontakt z przedsiębiorcą i jego zespołem w roli aktywnego doradcy.

Oprócz kapitału fundusze *venture capital* wspierają także wiedzę z dziedziny zarządzania, gdyż w wielu wypadkach pomysłodawcami nowego biznesu są osoby doskonale znające zagadnienia techniczne wiążące się z projektem, brak zaś im wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Następną cechą finansowania *venture capital* jest jego ograniczony w czasie charakter. Fundusze inwestują w projekt pieniądze na ściśle określony czas, precyzując najczęściej już w umowie inwestycyjnej z przedsiębiorcą termin i sposób wyjścia z inwestycji. Termin wyjścia z inwestycji z reguły oznaczany jest przez określenie oczekiwanego stopnia rozwoju spółki niż przez podanie konkretnych dat.

Fundusze *venture capital* nie są zainteresowane realizacją bieżącego zysku (np. w postaci dywidend), lecz reinwestycją zysków, aby umożliwić przedsiębiorstwu szybki rozwój, a co za tym idzie: wzrost wartości udziałów. Realizacja zysku poprzez korzystną odsprzedaż udziałów ma też uzasadnienie w korzyściach natury fiskalnej. Większość funduszy *venture capital* zarejestrowanych jest w tzw. rajach podatkowych i unika w ten sposób płacenia wysokich podatków od zysków ze sprzedaży udziałów lub akcji. Natomiast przedsiębiorstwo, wypłacając funduszowi dywidendę, najczęściej musiało by pobrać lokalny podatek dochodowy.

Główne, najczęściej wymieniane elementy składowe definicji *venture capital* to:

- finansowanie typu *equity*,
- inwestowanie w przedsiębiorstwa „młode” i tzw. *start-up*,
- dostarczenie tzw. *added value* (zasilanie w biznesowe *know-how*),
- długoterminowy charakter inwestycji,
- dochód głównie w postaci zysków kapitałowych,
- inwestowanie w przedsiębiorstwa o wysokiej stopie wzrostu,
- finansowanie typu *quasi-equity*,
- wysokie ryzyko inwestycji,
- inwestowanie w przedsiębiorstwa innowacyjne i *high-tech*³.

Zmiany gospodarcze lat 90. wywołały zapotrzebowanie na nowe produkty finansowo-restrukturyzacyjne, takie jak wykupy menedżerskie (MBO, MBI) czy finansowanie rozwoju. Działalność w tym właśnie obszarze stała się bardzo popularna wśród instytucji oferujących *venture capital* w Europie. Powstało pytanie, czy finansowanie przedsiębiorstw w tak późnych fazach rozwoju mieści się jeszcze w koncepcji *venture capital* zakładającej inwestowanie głównie we wczesnej fazie rozwoju. W odpowiedzi EVCA wprowadziło nowy termin – *private equity*, który obejmuje finansowanie przedsiębiorstw na wszystkich etapach rozwoju. W jego ramach mieści się *venture*

³ F. Cissarz, B. Cesarz, *Venture capital – sposób finansowania przedsięwzięć*. Raport wykonany przez firmę Cissarz Consulting za lata 1999–2004, Cissarz Consulting, Radlin 2005, s. 3.

capital. Odnosi się on do inwestycji, których kapitał udziałowy ma na celu zakładanie, rozwój i wzrost przedsiębiorstw.

2. Rodzaje funduszy i ich struktura

Venture capital może być oferowany przedsiębiorstwom bezpośrednio przez indywidualne osoby (*business angels*) lub przez pośredników

Bezpośrednimi inwestorami są z reguły osoby czy grupy osób, wywodzące się z kręgów rodziny bądź znajomych właściciela przedsiębiorstwa oferującego udziały. W fazie badań i rozwoju innowacyjnego produktu właściwie nie ma on możliwości pozyskania kapitału ze źródeł instytucjonalnych, poza ewentualnymi subwencjami państwowymi na wspieranie postępu technicznego. Jednocześnie kwota kapitału potrzebnego w tej fazie rozwoju przedsiębiorstwa jest zwykle niewielka i może on być dostarczony przez indywidualnych inwestorów.

Aniołowie biznesu (ang. *business angels*) to osoby inwestujące prywatne oszczędności (kapitał rzędu od kilkuset tysięcy – do kilku milionów dolarów) w akcje lub udziały małych i średnich przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie, na ogół będących we wczesnym stadium rozwoju i wykazujących się dużym potencjałem wzrostu swojej wartości. Inwestorzy ci zgrupowani są głównie w zamożnych krajach, nierzadko zakończyli już swoją pracę zawodową, często w przeszłości prowadzili własne przedsiębiorstwa lub pracowali na stanowisku kierowniczym. Posiadane środki, jak również wiedzę i doświadczenie chcą zainwestować w przedsięwzięcie, które co prawda obarczone jest sporym ryzykiem niepowodzenia, ale ze względu na swój innowacyjny charakter daje szanse na duży zwrot z kapitału. Ten kapitał osób fizycznych to w istocie nieformalni inwestorzy typu *venture capital*.

Statystyczny obraz inwestora tego typu na rynku amerykańskim pokazuje, że jest to osoba w wieku 48–59 lat, zwykle mężczyzna, z wyższym wykształceniem, technicznym, prowadzący niegdyś lub nadal własny biznes o dochodzie rocznym powyżej 100 000 USD rocznie. Średnia kwota inwestycji to 25 000–250 000 USD. W większości (60%) to inwestycje w pobliżu miejsca zamieszkania. Inwestycje te cechuje silna preferencja dla branż korzystających z rozwiązań technicznych. Przeciętny okres, na jaki inwestowane są środki, to 5–7 lat, a oczekiwany zwrot z kapitału to minimum 20%.

Inwestorzy tego typu mają znaczący wpływ na rynek projektów inwestycyjnych we wczesnych fazach rozwoju w USA. Ich liczbę szacuje się na 250 000, a kwotą 20–30 mld USD zasilają 80–200 tys. przedsiębiorstw. W razie konieczności potrafią łączyć kapitał dla realizacji większych projektów

Pośrednie inwestycje zdecydowanie przeważają w praktyce *venture capital*, przynajmniej jeśli chodzi o całkowity wolumen zainwestowanych środków. Są one dokonywane przez wyspecjalizowane fundusze inwestycyjne, którymi

najczęściej kierują powołane specjalnie do tego celu spółki zarządzające. Tabela 3 przedstawia podstawowe rodzaje funduszy *venture capital*.

Tabela 3. Klasyfikacja funduszy *venture capital* w oparciu o różne kryteria

Kryterium podziału funduszy VC	Charakterystyka funduszy <i>venture capital</i>
1. Szczegółowy cel działania	- fundusze komercyjne - podstawowym celem ich działalności jest maksymalizacja zysku z zakupionych akcji i udziałów dzięki ich sprzedaży - fundusze pomocowe - ich głównym celem nie jest maksymalizacja dochodu, lecz inne cele, np. pomoc krajów rozwiniętych dla przedsiębiorstw krajów rozwijających się
2. Przedmiotowy zakres działalności	- fundusze uniwersalne zainteresowane są większością rodzajów i form inwestycji bez względu na branżę, fazę rozwoju firmy itp. W praktyce ta grupa funduszy jest dominująca na rynku - fundusze specjalistyczne inwestują zgodnie ze ściśle określonymi kryteriami dotyczącymi branż, faz rozwoju czy preferowanych instrumentów finansowych
3. Terytorialny zakres działalności	- fundusze regionalne dokonują inwestycji tylko w przedsiębiorstwa działające i mające swoje siedziby na określonym terenie (może to być np. województwo) - fundusze ogólnokrajowe (ponadregionalne) - działają na terenie całego państwa, korzystając z ujednoliconych przepisów prawnych i niewielkich różnic w rozwoju gospodarczym stanowiących otoczenie wszystkich spółek z portfela - fundusze międzynarodowe (globalne) poszukują kapitału i dokonują inwestycji na rynku globalnym, przy czym w praktyce i tak specjalizują się w inwestycjach w wybranych regionach świata, np. w Europie Wschodniej
4. Sposób powołania funduszu	- fundusze niezależne (<i>independent</i>) są oparte na kapitale osób prywatnych i instytucji finansowych, takich jak banki, fundusze emerytalne, towarzystwa ubezpieczeniowe. Jedynym celem takiego funduszu jest maksymalizacja zysku przy sprzedaży udziałów - fundusze zależne inaczej podporządkowane (<i>captives</i>) są tworzone najczęściej przez przedsiębiorstwa (cel - dostęp za pośrednictwem inwestycji do innowacyjnego przedsiębiorstwa, do nowej technologii), czy też instytucje publiczne lub państwo (w celu realizacji zadań natury społecznej), również przez banki, które w ten sposób chcą finansować projekty, które nie spełniają kryteriów kredytowych

5. Forma prawno-organizacyjna	- fundusz statutowy to fundusz, w którym nie ma rozgraniczenia na fundusz w dosłownym tego słowa znaczeniu i spółkę zarządzającą. Kapitałodawca jest jednocześnie udziałowcem i inwestorem. W związku z tym kapitałodawcom przysługują zarówno prawa majątkowe, jak i korporacyjne. Daje to możliwość bezpośredniego wpływania na decyzje inwestycyjne, co pozwala na większą kontrolę nad majątkiem funduszu - fundusz umowy jest zbudowany z dwóch niezależnych podmiotów - funduszu <i>venture capital</i> w dosłownym tego słowa znaczeniu, gromadzącego kapitał inwestorów oraz spółki zarządzającej środkami funduszu złożonej z profesjonalnych menedżerów. Tak więc stosunek prawny pomiędzy inwestorami a spółką zarządzającą nie ma charakteru korporacyjnego. Daje to funduszowi większą elastyczność. Zalety tego rozwiązania powodują, że większość funduszy <i>venture capital</i> jest zorganizowana w formie funduszu umownego
6. Sposób gromadzenia kapitału	- fundusz zamknięty (<i>closed end</i>) - w tych funduszach jest z góry określony kapitał, a liczba akcji lub udziałów jest stała, choć nie wyklucza to możliwości podniesienia kapitału drogą ustanowienia nowych udziałów czy emisji akcji, z reguły dla dotychczasowych inwestorów. Jest on również tworzony najczęściej na czas określony w celu realizacji założonego celu i dlatego jest atrakcyjny dla zarządzających nim menedżerów, gdyż daje pewność określonego z góry horyzontu czasowego, w jakim włożone do funduszu środki pozostaną w jego dyspozycji - fundusz otwarty (<i>open ended</i>, ang. <i>unit trust</i>, amer. <i>investment trust</i>) gromadzi kapitał poprzez sprzedaż na rynku jednostek uczestnictwa i nie ma z góry założonego maksymalnego kapitału. Wiąże się to z możliwością dużej fluktuacji akcjonariuszy, gdyż jednostki uczestnictwa można sprzedawać na rynku wtórnym. Ze względu na specyfikę tego rodzaju funduszu znaczna część środków musi być ulokowana w papierach łatwych do sprzedaży, by zapewnić funduszowi odpowiednią płynność
7. Aktywność w procesie inwestycyjnym	- fundusze aktywne - przygotowane do aktywnego wspomagania przedsiębiorstwa na wszystkich etapach realizacji projektu inwestycyjnego - fundusze pasywne - jako inwestor kapitałowy ograniczają się do sprawowania funkcji kontrolnych, bez udziału w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Tarczyński, *Venture capital w Polsce – stan obecny, perspektywy rozwoju*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia w okresie transformacji polskiej gospodarki – tendencje światowe a rynek polski*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 1999, nr 813, s. 86–88; M. Wrzesiński, *Kapitał podwyższonego ryzyka*, SGH, Warszawa 2006 („Monografie i Opracowania” nr 542), s. 29–30.

Fundusze *venture capital*, mimo że mają jasno sprecyzowany główny cel działania, mogą przyjmować różne formy ze względu na szczegółowy cel działalności, zakres działalności, formę prawną itp.

3. Proces formowania się i rozwoju funduszy wysokiego ryzyka w Polsce

Wobec braku znaczących kapitałów w polskim systemie finansowym po 1989 roku, będącego następstwem 40 lat gospodarki administrowanej centralnie, a także braku tradycji inwestowania *private equity*, kluczową rolę w rozwoju *private equity* w Polsce w latach 90. odegrały międzynarodowe instytucje finansowe: Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) oraz Międzynarodowa Korporacja Finansowa (IFC).

EBOiR już w początkowym okresie transformacji zainwestował około 250 mln USD w takie przedsięwzięcia, jak: budowa Centrum Bankowego w Warszawie, Huta Szkła Sandomierz, fabryka FIAT Auto Poland czy Wielkopolski Bank Kredytowy. Z kolei IFC zainwestowała ponad 277 mln USD wspólnie z inwestorami strategicznymi w takie przedsięwzięcia, jak: Huta Szkła Sandomierz, Huta Lucchini, International Bank of Poland⁴.

EBOiR odegrał także znaczącą rolę w sponsorowaniu powstawania *venture capital* w Polsce oraz w krajach Europy Środkowej. EBOiR został inwestorem w funduszach: Enterprise Investors, Renaissance, Pioneer Poland Fund, Caresbac, Poland Investment Fund, Innova 98, Schooner, Advent, DBG, Argus Capital, Environmental Investment Partners, Central Poland Fund, Baring Communications, Bancroft, AIG (Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, <http://www.ebrd.org>, 30.04.2007).

Sektor *venture capital* istnieje w Polsce od kilku lat⁵, gdyż dopiero w drugiej połowie lat 90. XX w. wraz ze wzrostem wiarygodności polskiej gospodarki w Polsce pojawili się przedstawiciele dużych zachodnich funduszy typu *venture capital*.

W tabeli 4 zawarto historię powstawania funduszy *venture capital* w Polsce w latach 1990–2005.

Tabela 4. Historia powstawania funduszy *venture capital* w Polsce

Rok 1990	Początki rynku związane są z powstaniem w maju 1990 roku Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości (PAFP). Został on w całości oparty na kapitałach rządu amerykańskiego w wysokości 240 mln USD, w ramach szerokiego programu pomocy dla krajów Europy Wschodniej, tzw. Seed Act (Suport for East European Democracies). PAFP został utworzony w celu wspierania rozwoju sektora prywatnego i umacniania gospodarki rynkowej w Polsce poprzez bezpośrednie inwestycje kapitałowe, uczestnictwo w prywatyzacji, pożyczki dla małych i średnich firm prywatnych.
----------	---

⁴ A. Kornasiewicz, *Venture capital w krajach rozwiniętych i w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 189.

⁵ Podstawowym aktem prawnym określającym zasady tworzenia i działania funduszy inwestycyjnych mających siedzibę na terytorium Polski jest Ustawa o funduszach inwestycyjnych z dnia 27 maja 2004 r. Ustawa ta zastąpiła poprzednią Ustawę o funduszach inwestycyjnych z dnia 28 sierpnia 1997, Dz.U. z 2004 r., nr 146, poz. 1546.

Rok 1990	Fundusz mimo pomocowego pochodzenia miał całkowicie komercyjny charakter. W tym samym roku działalność inwestycyjną w Polsce rozpoczął, utworzony rok wcześniej, Duński Fundusz dla Europy Centralnej i Wschodniej (The Investment Fund for Central and Eastern Europe – IŘ). Podobnie jak poprzedni fundusz i tym razem w całości był on oparty na kapitałach rządowych (ok. 900 mln DKK). Cel działalności został jednak wyraźnie skoncentrowany na wspieraniu kooperacji polsko-duńskiej (inwestowanie głównie w spółki <i>joint venture</i>). Budowa segmentu funduszy opartych na czynniku publicznym (kapitały rządowe bądź instytucje pomocowe) była kontynuowana w następnych dwóch latach.
Rok 1991	Powstało Towarzystwo Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (TISE) dysponujące kapitałem zaledwie kilku milionów złotych. W utworzenie TISE zaangażowana była Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja Rolnicza oraz SIDI – Francuskie Towarzystwo Inwestycji na rzecz Rozwoju Międzynarodowego.
Rok 1992	W marcu 1992 r. Caresbac (Care Small Business Assistance Corporation), Fundusz Współpracy, Fundacja na rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa, a także w późniejszym czasie Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju Rolnictwa (EBO-iR) i USAID (agenda rządu USA) tworzą Caresbac Polska SA z początkowym kapitałem wynoszącym ok. 8 mln USD. Te pierwsze inicjatywy stanowiły początek rynku funduszy <i>private equity</i> w Polsce, tworząc podwaliny rozwoju segmentu funduszy pomocowych. W latach 1994–1995 uruchomiono kolejne przedsięwzięcia z wykorzystaniem pomocowych środków finansowych (tym razem brytyjskich). W ramach Polsko-Brytyjskiego Programu Rozwoju Przedsiębiorczości (British Know-How Fund) powołano Lubelski i Białostocki Fundusz Kapitałowy. W ramach programu UE PHARE – Struder, nakierowanego na wspieranie rozwoju regionalnego w Polsce, utworzone zostały dwa Regionalne Fundusze Inwestycji z siedzibą w Łodzi i w Katowicach. Ostatnią inicjatywą w ramach aktywności pomocowej w Polsce był Fundusz Północny, utworzony przez Small Enterprise Assistance Funds (SEAF), Fundusz Współpracy i Fundację na rzecz Rozwoju Rolnictwa Polskiego, aby przy współpracy z Caresbac Polska SA, wspierać rozwój gospodarki wolnorynkowej w Polsce Północnej. Środki pieniężne Funduszu zostały pozyskane od Fundacji Forda ze Stanów Zjednoczonych. W roku 1992 wraz z powstaniem Polskiego Prywatnego Funduszu Kapitałowego I i II (Polish Private Equity Fund) powoli zaczyna się formować segment dużych funduszy komercyjnych. W utworzenie PPFK zaangażował się Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości (50 mln USD), EBOiR (50 mln USD) a także Bank Creditanstalt (7 mln USD) oraz kilka amerykańskich funduszy emerytalnych (44 mln USD). Ponieważ sytuacja gospodarcza Polski była wciąż bardzo niestabilna, początkową motywacją stojącą u podstaw powstania tych funduszy był udział w prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Rok 1993	Obserwowane jest utrwalenie tendencji wzrostowych w gospodarce polskiej. Szybki spadek inflacji, rosnąca dynamika produktu krajowego i przybierający na sile napływ inwestycji zagranicznych zapewne znacznie przyczyniły się do poprawienia wizerunku Polski jako atrakcyjnego rynku inwestycyjnego.
Rok 1994	Należy uznać za rekordowy pod względem rozwoju segmentu funduszy komercyjnych. W kwietniu 1994 r. z kapitałem ok. 65 mln USD rozpoczyna działalność Poland Partners Fund. W drugiej połowie roku pojawia się Pioneer Poland Fund (ok 40 mln USD). W jego utworzenie po raz pierwszy zaangażowały się podmioty polskie: Elektrim, Stalexport, BRE. Na rynku pojawiły się także kolejne fundusze, tj. Poland Investment Fund (z udziałem EBOiR i International Financial Corporation) z kapitałem ok. 26 mln USD, White Eagle Industries (zarządzany przez Fundusz Schooner), Renaissance Capital oraz Poland Growth Fund (ok. 36 mln USD). Łącznie w roku 1994 segment funduszy komercyjnych powiększył się o 6 funduszy i ok. 210 mln USD. Rok 1994 można by także uznać za moment pojawienia się na rynku funduszy tworzonych przez banki. Powstały wówczas: • Powszechny Bank Gospodarczy – Fundusz Inwestycyjny, • Wschodnie Towarzystwo Inwestycyjne (Bank Depozytowo-Kredytowy), • Pomorski Fundusz Kapitałowy (Pomorski Bank Kredytowy). Fundusze nie miały jednak w pełni komercyjnego charakteru. Powstały one między innymi dzięki środkom pomocowym British Know-How Fund, a podstawę ich egzystencji stanowił portfel powstały w trakcie procesu sanacji portfeli kredytowych*. W 1994 r. zaczęły w Polsce inwestować fundusze o charakterze ponadregionalnym, a wśród nich: AIG New Fund – pierwszy regionalny fundusz grupy ubezpieczeniowej American International Group (320 mln USD), Advent Private Equity Fund – Central Europe (57 mln USD), Dresdner Kleinwort Capital, DBG. W Polsce otwarto przedstawicielstwa funduszy ponadregionalnych, koncentrujących się na konkretnych branżach (przede wszystkim Internet, telekomunikacja, media, informatyka), tj. 3TS Venture Partners (z udziałem 3i) zarządzający funduszem Technologieholding Central and Eastern Europe, BMP/CEEV, Argus Capital Partners, DBG Osteuropa, Riverside Central Europe, Baring Communications Equity, Enviromental Investment Partners.
Lata 1995–1999	Przyniosły kilka zmian w segmencie małych, komercyjnych funduszy opartych o kapitały publiczne. W roku 1995 w ramach Polsko-Brytyjskiego Programu Rozwoju Przedsiębiorczości powstał, z udziałem władz regionalnych, Białostocki Fundusz Kapitałowy oraz Lubelski Fundusz Kapitałowy. W roku następnym w ramach programu PHARE Struder powstały Regionalne Fundusze Inwestycyjne w Łodzi i Katowicach. Doświadczenia zdobyte przez Enterprise Investors (firmę zarządzającą PAFP) szybko zaowocowały powstaniem w 1995 roku kolejnych funduszy: Polish Enterprise Fund I (w 1997 r.), a następnie Polish Enterprise Fund IV (w 2000 r.). Z kolei grupa funduszy powstałych w roku 1994, po szybkim zainwestowaniu posiadanych środków, stworzyła „miejsce” dla nowych funduszy. I tak obok Poland Partners powstał Innova/98 (w 1998 r.) oraz Innova/3 (w 2000 r.).

* Chodzi tu o sanację portfeli i konwersję tzw. złych długów na akcje i udziały w przedsiębiorstwach. Proces ten odbywał się na podstawie Ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków z roku 1993, Dz.U. z dnia 22 czerwca 2001 r.

Lata 1995– –1999	W roku 1996 w miejsce tych trzech funduszy (na skutek konsolidacji sektora bankowego i powstania grupy PEKAO SA) powstał jeden podmiot PEKAO – Fundusz Kapitałowy. Bankowy segment rynku <i>venture capital</i> został w następnych latach uzupełniony przez Pierwszy Polski Fundusz Rozwoju (BRE), PBK – Inwestycje, Handlowy Inwestycje, a także Hals (BGŻ). Do segmentu tego należy także zaliczyć powstały w roku 1998 Central Poland Fund (z udziałem PEKAO SA) oraz powstały w 1999 roku Fundusz Północny oparty o między innymi na instytucjach tworzących Caresbac Polska. Do segmentu komercyjnego należy dołączyć także podjętą w roku 1997 aktywność inwestycyjną Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (NFI). W początkowym okresie po uruchomieniu programu i upublicznieniu NFI w inwestycje typu <i>venture capital</i> zaangażowało się kilka funduszy: NFI Magna Polonia, grupa NFI zakupiona przez BRE, NFI Jupiter (NFI III i NFI XI). W 1999 roku powstał fundusz o charakterze <i>venture capital</i> MCI Management SA, który pozyskał na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w grudniu 2000 r. prawie 25,2 mln zł kapitału na rozwój.
Lata 2000– –2004	Pojawiły się w Polsce fundusze: Lloyd's Internet Investment Fund, Softbank Emerging Markets, a także Raiffeisen CEE Private Equity Fund, Baring Central European Fund (z kapitałem 86 mln EUR). W 2000 r. został zawiązany Renaissance Capital II, kontynuujący działalność swojego poprzednika Renaissance Partners**. NFI Magna Polonia utworzył w 2000 r. Nova Polonia Private Equity Fund. W styczniu 2004 roku Enterprise Investors powołał kolejny fundusz Polish Enterprise Fund V, z łącznym kapitałem 300 mln EUR. Jest to największy fundusz <i>private equity</i>, jaki do tej pory powstał w Europie Środkowej. Inwestorem PEF V są czołowe fundusze emerytalne, firmy ubezpieczeniowe oraz instytucje finansowe z USA i Europy Zachodniej.

Źródło: opracowane na podstawie: strony internetowej Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych, <http://www.ppea.org.pl>.

** Na podstawie strony internetowej Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych, <http://www.ppea.org.pl>, 2002, s. 16.

W okresie 17 lat fundusze wysokiego ryzyka zainwestowały w Polsce ok. 5,7 mld PLN kapitału w 234 spółki. Najwięcej kapitału zaangażowały fundusze zarządzane przez Enterprise Investors (nieco ponad 2 mln PLN w 38 spółek), następnie Ballinger Capital (0,75 mln PLN w 12 spółek), dalej Advent International (0,5 mln PLN w 6 spółek).

W roku 2002 na polskim rynku kapitałowym działało ponad 30 podmiotów⁶ posiadających cechy funduszy *venture capital* lub *private equity*. Zarządzały one kapitałem o łącznej wartości 12 mld PLN⁷.

⁶ Firmy zarządzające/fundusze wysokiego ryzyka w Polsce (członkowie Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych) przedstawione zostały m.in. w opracowaniach: *Rocznik statystyczny*, GUS, 2005, s. 99–126; P. Tarnowicz, P. Rot, *Informator: fundusze venture capital w Polsce*, PARP, Warszawa 2002, s. 17–56 oraz *Anioły potrzebne od zaraz*, „Forbes Profit” 2005, nr 6, s. 76.

⁷ P. Tarnowicz, D. Stola, *Rynek Venture Capital/Private Equity*, Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, Warszawa 2002, s. 14.

Wartość kapitału zainwestowanego przez fundusze wysokiego ryzyka w 2000 roku wyniosła 201 mln EUR, przy 332 mln EUR kapitału pozyskanego, tzn. możliwego do alokowania w spółki portfelowe⁸. Rok 2000 był najlepszym w historii istnienia rynku wysokiego ryzyka w USA, Europie i także w Polsce. W kolejnych latach 2001–2003 spada systematycznie wartość kapitału pozyskanego do 26 mln EUR w 2003 r. Podobnie spada wartość inwestycji kapitału wysokiego ryzyka w latach 2001–2002, natomiast rok 2003 okazał się lepszy. Firmy zarządzające funduszami, zarówno polskie, jak i zagraniczne, zainwestowały na polskim rynku w 2004 roku łącznie 610 mln PLN, czyli 134 mln EUR. Odnotowano zatem spadek aktywności inwestycyjnej o 22% wobec 2003 r., gdy inwestycje wyniosły 779 mln PLN, tj. 177 mln EUR.

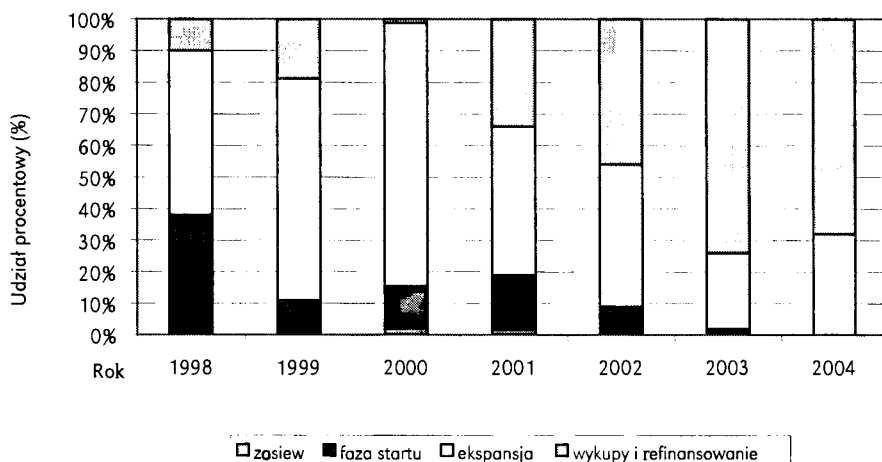
W efekcie polskie firmy zarządzające funduszami zainwestowały w 2004 roku 130 mln EUR – tyle samo co w roku ubiegłym, jednak zaledwie 63% tej kwoty w Polsce, resztę za granicą, przede wszystkim w Bułgarii.

Większość inwestycji trafiła do spółek dojrzałych, finansując transakcje wykupowe. Po raz pierwszy od wielu lat nie było inwestycji w spółki we wczesnym etapie rozwoju. Spadek inwestycji na polskim rynku wynika częściowo ze zwiększenia aktywności inwestycyjnej w Bułgarii. Większość funduszy działających w Polsce to fundusze regionalne, a w 2004 roku kilka z nich zaangażowało swe środki w dwie wielkie transakcje na bułgarskim rynku⁹.

Tendencja funduszy do inwestowania w dojrzałe spółki utrzymuje się wciąż na polskim rynku, podobnie jak w całej Europie. Największym zainteresowaniem inwestorów cieszyły się refinansowanie i wykup od poprzednich właścicieli, na które fundusze przeznaczyły w 2004 r. aż 67% wszystkich zainwestowanych kapitałów. Pozostałe 33% kapitałów trafiło do spółek w fazie dynamicznego wzrostu, nie odnotowano natomiast żadnych inwestycji na wczesnych etapach rozwoju przedsiębiorstw (zasiew i start). W 2003 r. inwestycje w spółki dojrzałe stanowiły 76%, 23% środków sfinansowało ekspansję firm, a 2% kapitałów zasiew i start (zob. wykres 1).

⁸ Polski rynek funduszy wysokiego ryzyka był wcześniej objęty badaniami pilotażowymi przez Venture Economics, a dopiero od 2002 r. jest uwzględniany jako reprezentatywny w raporcie rocznym europejskiego stowarzyszenia inwestorów EVCA. W 2002 r. powstało także Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, które zbiera informacje o uczestnikach rynku inwestycji wysokiego ryzyka.

⁹ K. Janasz, *Rola funduszy wysokiego ryzyka w procesie finansowania innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5, s. 37.



Wykres 1. Udział poszczególnych faz finansowania przedsiębiorstw w całości finansowania w Polsce w latach 1998–2004.

Źródło: opracowane na podstawie M. Wrzesiński, *Kapitał podwyższonego ryzyka*, SGH, Warszawa 2006, s. 150; www.psik.org.pl, 2005, s. 25.

Wyraźnie widać na polskim rynku niedostatek inwestycji we wczesnych etapach rozwoju firm, nie ma bowiem funduszy działających w tym segmencie rynku. Istnieje zatem potrzeba tworzenia instytucjonalnych warunków do powstawania nowych funduszy. Inicjatywy rządowe zmierzające do wsparcia nowo powstających funduszy załączkowych mogą być początkowym krokiem na tej drodze.

Inwestycje funduszy są coraz większe i stąd wynika zmniejszenie liczby sfinansowanych spółek z 48 w 2003 r. do 34 w 2004 r. Średnia wartość inwestycji na 1 spółkę wyniosła 17,3 mln PLN w 2004 r., w porównaniu z 12,2 mln PLN w 2003 r.

Fundusze, zarówno w Europie, jak i w Polsce, preferują duże przedsięwzięcia inwestycyjne. Dla porównania średnia wielkość inwestycji na 1 spółkę w Europie wzrosła z 3,9 mln EUR w 2003 r. do 5,3 mln EUR w 2004 r.

Struktura branżowa inwestycji PE/VC jest zróżnicowana – portfele funduszy zawierają spółki produkcyjne, handlowe i usługowe. Większość funduszy *private equity* operujących na polskim rynku inwestuje swoje środki we wszystkie bądź w większość branż polskiej gospodarki, najczęściej z wyłączeniem sektorów: alkoholowego, zbrojeniowego i tytoniowego.

W początkowym okresie transformacji za najbardziej atrakcyjne uchodziły branże: spożywcza, farmaceutyczna, chemiczna i komputerowa. Wyjątkiem jest sektor telekomunikacji, gdzie już od dłuższego czasu inwestowały fundusze specjalistyczne.

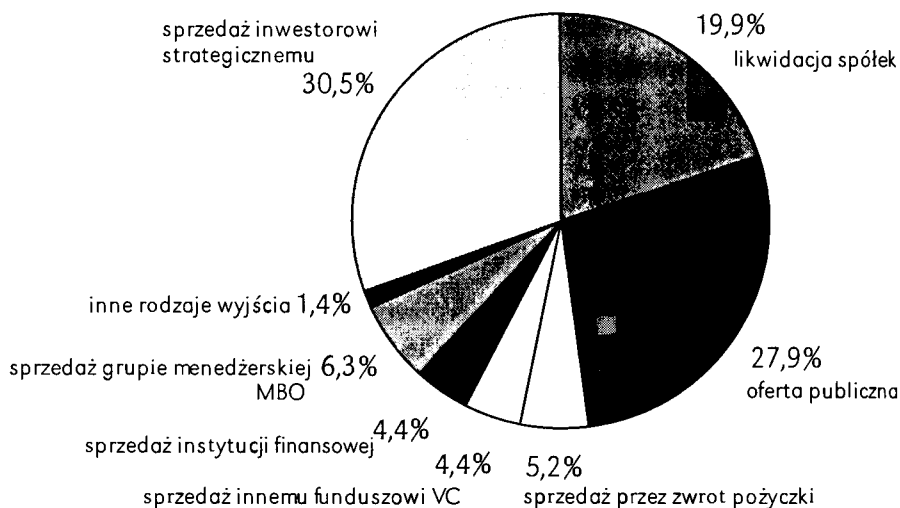
W 2004 r. nadal największym zainteresowaniem cieszyła się branża telekomunikacyjna i medialna. Polskie firmy *private equity* zainwestowały tu 200 mln PLN, co stanowi prawie 34% wszystkich inwestycji (30% w 2003 r.). Warto zauważyć, że całość inwestycji w wysokie technologie przypada właśnie spółkom z branży telekomunikacyjnej. Największe różnice widać w branży dóbr konsumpcyjnych, gdzie inwestycje wyniosły jedynie 24 mln PLN wobec 149 mln PLN w 2003 r. Stałą popularnością cieszą się spółki świadczące usługi finansowe, w które zainwestowano 98 mln PLN w 2004 i 138 mln PLN w 2003 r.

Łączna wartość dezinwestycji funduszy wysokiego ryzyka w okresie 2000–2003 wyniosła 279 mln EUR, z czego najbardziej popularna była sprzedaż spółek portfelowych inwestorowi branżowemu (36,7%). Od 2002 roku systematycznie rośnie wartość dezinwestycji i wyniosła na koniec 2002 r. 79,5 mln EUR. W 2003 roku wartość dezinwestycji wzrosła do 115,2 mln EUR, z czego 14,1 mln EUR stanowiły środki z tytułu likwidacji spółek. Wykres 2 przedstawia sposoby wyjścia z inwestycji na polskim rynku w 2004 r.

W 2004 r. fundusze zakończyły 41 inwestycji, sprzedając udziały lub akcje o wartości początkowej 402 mln PLN (w 2003 roku fundusze wyszły z 60 inwestycji o łącznej wartości 506 mln PLN). Najwięcej, bo 31% wartości wyjść, 124 mln PLN, zrealizowano poprzez sprzedaż inwestorowi strategicznemu. Wartość inwestycji wpisanych w straty była w 2004 znacznie wyższa niż w roku 2003 i wyniosła 20% całości – 77 mln PLN. Natomiast sprzedaż udziałów grupie menedżerskiej i/lub dotychczasowym właścicielom dotyczyła zaledwie 6% wartości wszystkich zrealizowanych wyjść – 24 mln PLN. Prawie 28% (109 mln PLN) wartości dezinwestycji zrealizowano w drodze oferty publicznej wobec 22% w 2003 r. Jedynie 10%, czyli 40 mln PLN nabyli dotychczasowi właściciele lub menedżerowie, przy czym warto przypomnieć, że w 2003 r. tą metodą zrealizowano prawie 30% wartości wyjść, 151 mln PLN.

W 2004 r. polskie firmy¹⁰ zarządzające funduszami pozyskały aż 1,4 mld PLN (303 mln EUR) i jest to kwota zbliżona do poziomu z rekordowego pod tym względem roku 2000. Dla porównania w roku 2003 fundusze zgromadziły jedynie 112 mln PLN (26 mln EUR). Tak znaczna kwota zdobyta na nowe inwestycje powinna przynieść widoczny wzrost aktywności inwestycyjnej funduszy w kolejnych latach.

¹⁰ Dane przedstawione w tej części obejmują działalność firm zarządzających funduszami *private equity*, które mają siedzibę w Polsce, a inwestują zarówno w Polsce, jak i za granicą, przede wszystkim w Europie Środkowej i Wschodniej.



Wykres 2. Wyjścia z inwestycji na polskim rynku VC/PE w 2004 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych, <http://www.psiik.org.pl>, 2005, s. 27.

Warto zauważyć, że aż 99,9% środków pochodziło ze źródeł zagranicznych (w tym w 74% europejskich), głównie funduszy emerytalnych (prawie 53%), banków (36%) oraz firm ubezpieczeniowych (9,5%). Udział krajowych źródeł finansowania jest niestety wciąż znikomy – dla rozwoju rynku ta kwestia wymaga pilnego rozwiązania. Dla porównania, w Europie w 2004, średnio 57% środków zgromadzonych przez fundusze PE/VC pochodziło ze źródeł krajowych.

Inwestorzy funduszy *private equity* patrzą na Polskę jako na część regionu Europy Środkowo-Wschodniej, nie sposób więc przedstawić pełnego obrazu rynku polskiego bez umieszczenia go w kontekście regionalnym. W skład regionu wchodzi następujące kraje: Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Rumunia, Słowacja, Słowenia i Węgry. Większość przystąpiła do Unii Europejskiej dnia 1 maja 2004 r. Wzrost gospodarczy i przystąpienie do Unii Europejskiej to kluczowe czynniki makroekonomiczne, które inwestorzy *private equity* biorą pod uwagę przy podejmowaniu decyzji alokacyjnych, ich pozytywny wpływ jest niewątpliwie widoczny w danych dla regionu za 2004 r.

Fundusze działające w regionie pozyskały w 2004 r. 496 mln EUR, o ponad 60% więcej niż w roku ubiegłym (312 mln EUR w 2003 r.). Większość, bo aż 83% pozyskały grupy zarządzające funduszami z dwóch krajów: Polski (61%) i Węgier (22%), przy czym są to w większości środki na inwestycje w całym regionie.

Choć w okresie 1990–2004 fundusze PE/VC pozyskane na inwestycje w Polsce i innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej wyniosły ponad 5 mld EUR, w stosunku do innych krajów europejskich działalność sektora jest szczególnie słabo rozwinięta. Wskaźnik udziału inwestycji PE/VC w PKB lokuje nas na jednym z ostatnich miejsc w Europie. Relacja ta dla Polski jest pięciokrotnie niższa niż średnia europejska, kilkunastokrotnie niższa niż w Szwecji i ponad dwukrotnie niższa niż na Węgrzech. Co więcej wskaźnik ten w stosunku do innych krajów europejskich w 2004 r. pogorszył się.

W Polsce udział inwestycji PE/VC w PKB w 2003 r. wyniósł 0,098%, w 2004 r. tylko 0,062%, zaś średnia europejska w 2003 r. wyniosła 0,25%, a w 2004 r. wzrosła do 0,33 %. Powiększa się zatem dystans pomiędzy rynkiem polskim a resztą Europy. Dzieje się tak mimo zapisów w Strategii rozwoju rynku kapitałowego „Agenda Warsaw City 2010”¹¹, która za jeden z celów stawia zrównanie poziomu inwestycji PE/VC w Polsce ze średnią europejską.

4. Bariery w rozwoju PE/VC w Polsce

Istotną barierą wprowadzenia nowych rozwiązań w świetle ustawy z 2004 r. jest to, że ustawodawca zdecydował, żeby rynek *private equity* był rynkiem regulowanym, nadzorowanym przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełdy (KPWiG). Podmioty, które będą chciały korzystać z formy funduszy inwestycyjnych zamkniętych (FIZ), będą musiały tworzyć towarzystwa funduszy inwestycyjnych, co będzie ograniczać elastyczność tej działalności i podnosić koszty działania. Ustawa wyeliminowała podwójne opodatkowanie, co jest pozytywnym rozwiązaniem.

Na świecie rzadko fundusze wysokiego ryzyka są notowane na rynku publicznym, a ich większość działa na rynku prywatnym i nie podlega nadzorowi. Rynek wysokiego ryzyka jest rynkiem samoregulującym się, odznaczającym się kontraktową odpowiedzialnością menedżerów funduszu wobec inwestorów oraz ryzykiem utraty reputacji.

Pomimo wielu utrudnień w polskiej praktyce gospodarczej były i są podejmowane próby tworzenia instytucji typu *venture capital* w formie spółek akcyjnych oraz z ograniczoną odpowiedzialnością przez polskich inwestorów. Przykładem takiej inicjatywy mogą być: MCI SA notowany na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a także KCI SA.

¹¹ Strategia została przyjęta przez Radę Ministrów na posiedzeniu w dniu 27 kwietnia 2004 r.

Wydawałoby się, że istniejąca forma prawna spółki komandytowej i komandytowo-akcyjnej może być użyteczna dla tworzenia funduszy inwestycyjnych typu VC/PE, ponieważ formy prawne tych spółek posiadają cechy, które są podstawowymi czynnikami rozpatrywanymi przez potencjalnych inwestorów funduszy. Są nimi: ograniczenie ewentualnej odpowiedzialności za zobowiązanie funduszu oraz jednokrotne opodatkowanie inwestora. Warto jednak podkreślić, że chociaż możliwość tworzenia funduszy wysokiego ryzyka na podstawie powyższych regulacji istnieje w Polsce od kilku lat, to do chwili obecnej nie powstał żaden fundusz oparty na tych rozwiązaniach.

Podstawowa trudność w opisie prawnej problematyki funduszu *venture capital* zorganizowanego w formie polskiej spółki komandytowej lub komandytowo-akcyjnej wynika z faktu, że ustawodawca nie zakładał wykorzystania ich jako funduszy inwestycyjnych. Nie ma też zupełnie praktyki rynku w tym zakresie. Wiąże się z tym także brak sądowej wykładni szeregu regulacji mogących budzić wątpliwości, jak i praktyki organów administracji (w szczególności organów podatkowych) oraz niespójność interpretacji tych samych przepisów prawa przez różne sądy i organy administracji. Wymienione braki stanowią zasadnicze ryzyko podjęcia działalności przez inwestorów w tych formach prawnych.

Spośród możliwych do wykorzystania struktur prawnych, najodpowiedniejszą strukturą dla potrzeb tworzenia funduszy wysokiego ryzyka wydaje się Ustawa o funduszach inwestycyjnych, a konkretnie fundusz inwestycyjny zamknięty, w tym fundusz aktywów niepublicznych. Zaletami tej formy prawnej są przede wszystkim: brak podwójnego opodatkowania, odpowiednia struktura zarządzania oraz możliwość pozyskania kapitału od inwestorów instytucjonalnych, w tym przede wszystkim od Otwartego Funduszu Emerytalnego (OFE).

Powyżej opisanych zalet nie mają pozostałe formy prawne. W przypadku NFI wadą jest to, że one już istnieją na rynku i jedynie możliwe jest ich ewentualne przekształcenie. Nie jest możliwe powołanie w chwili obecnej nowego NFI i prowadzenie w jego ramach działalności inwestycyjnej wysokiego ryzyka. Co do funduszy tworzonych w oparciu o kodeks spółek handlowych, to ich podstawowymi wadami są podwójne opodatkowanie (spółka z o.o. i akcyjna) oraz forma spółki osobowej, a tym samym niemożność inwestowania przez OFE (spółka komandytowa i komandytowo-akcyjna).

Problematyka ograniczeń rozwoju rynku wysokiego ryzyka była i jest przedmiotem zainteresowania Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych, które powstało m.in. w celu reprezentowania i promowania funduszy wysokiego ryzyka w Polsce.

A. Kornasiewicz przeprowadziła w 2003 r. badania ankietowe, dotyczące barier rozwoju rynku inwestycji wysokiego ryzyka, wśród przedstawicieli fun-

duszy PE/VC w Polsce. Najczęściej wskazywane przez ankietowanych czynniki utrudniające rozwój funduszy wysokiego ryzyka to:

- niska jakość kadry menedżerskiej w polskich przedsiębiorstwach,
- słaby rozwój rynku kapitałowego,
- mała podaż atrakcyjnych rozwiązań technologicznych rokujących sukces rynkowy,
- system podwójnego opodatkowania (dochodu funduszu wysokiego ryzyka i dywidendy akcjonariusza),
- brak atmosfery sprzyjającej popularyzacji funduszy wysokiego ryzyka¹².

Podobnie J. Rogoziński przeprowadził sondaż wśród przedstawicieli funduszy wysokiego ryzyka w ramach miesięcznika „Nasz Rynek Kapitałowy”¹³. Sugerowane przez przedstawicieli funduszy *venture capital/private equity* ograniczenia rozwoju inwestycji wysokiego ryzyka miały charakter:

- podażowy (niski udział krajowych źródeł finansowania inwestycji wysokiego ryzyka),
- instytucjonalny (brak wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw ze strony państwa na rynku wysokiego ryzyka),
- regulacyjny (nieadekwatność rozwiązań prawnych i przewlekłość postępowań administracyjnych).

Wyniki badania ankietowego, przeprowadzonego przez autora wśród 13 przedstawicieli funduszy wysokiego ryzyka w Polsce w okresie marzec–kwiecień 2004 r., potwierdzają większość ww. ograniczeń rozwoju rynku inwestycji wysokiego ryzyka.

Na podstawie odpowiedzi można wywnioskować, iż największe bariery rozwoju PE/VC w Polsce są następujące:

- brak możliwości alokacji kapitału w fundusze PE/VC przez dużych inwestorów instytucjonalnych typu OFE, towarzystwa ubezpieczeniowe,
- brak struktury organizacyjno-prawnej dla funduszy PE/VC,
- bariera dostępu do kapitału w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw,
- niska efektywność rynku giełdowego,
- brak mechanizmu wspierania małych funduszy zasiewu, inwestujących w młode firmy we wczesnych fazach rozwoju,
- mała podaż atrakcyjnych przedsięwzięć inwestycyjnych z punktu widzenia funduszy PE/VC.

Aktywność funduszy wysokiego ryzyka w Polsce wymaga zmian instytucjonalnych, prawnych, podatkowych na wzór krajów o dojrzałych gospodarkach rynkowych. Kapitał, który zasila ten rynek, pochodzi głównie ze źródeł

¹² M. Panfil, *Fundusze private equity. Wpływ na wartość spółki*, Difin, Warszawa, 2005, s. 227.

¹³ J. Rogoziński, *Ograniczenia rozwoju rynku private equity/venture capital w Polsce*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2003, nr 7 (151), s. 8.

zagranicznych inwestorów instytucjonalnych, typu fundusze emerytalne, towarzystwa ubezpieczeniowe, banki, agencje rządowe. Fundusze PE/VC, działające w Polsce, są zarejestrowane w większości przypadków poza Polską. W celu zbudowania mechanizmów tego rynku, w oparciu o polskie realia należy wprowadzić zmiany regulacji inwestycyjnych oraz podatkowe, rozwinąć rządowe programy kapitałowe, a także sieć aniołów biznesu.

Od chwili powstania ponad 17 lat temu fundusze *venture capital* zainteresowane inwestycjami w Polsce zgromadziły ponad 4,8 mld EUR. Około 70% tych środków zostało zainwestowanych, w większości w polskie firmy. W ten sposób fundusze *venture capital* zasiły kapitałem ok. 400 przedsiębiorstw w Polsce, wśród nich są takie przykłady jak: Computerland SA, Euronet, Radio Kolor, Radio Zet, Radio Plus, Mieszko SA, Alpinus, W. Kruk SA, Techmex SA, Pro Futuro SA, Bankier.pl SA, Zielona Budka SA, HTL, Wind Telecom SA, GeoTec SA, One-2-One, e-Learning.pl, Travelplanet.pl SA, Diagnosis Sp. z o.o., CF Helios SA, Eratech SA¹⁴.

5. Ocena i perspektywy rozwoju *venture capital* w Polsce

Rozwój finansowania małych i średnich przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie za pomocą VC będzie zależał od wielu czynników kształtujących warunki działania inwestorów krajowych i zagranicznych.

Rynek *venture capital* w Polsce charakteryzuje się znacznymi różnicami w funkcjonowaniu w stosunku do krajów wysokorozwiniętych. Ma na to wpływ szereg czynników, ale decydujące znaczenie ma nieodpowiednia polityka gospodarcza państwa. Powoduje to, że rynek *venture capital* nie rozwija się tak dynamicznie, jak powinien. Niedostrzeganie przez polityków istotnej roli *venture capital* w rozwoju gospodarki, a przede wszystkim jej unowocześnianiu, nie daje szans na szybką poprawę w tym zakresie.

W tabeli 5 zawarto podstawowe oceny i propozycje zmian służące rozwojowi rynku kapitału wysokiego ryzyka w Polsce.

¹⁴ Przykładów powstania przedsiębiorstw wspieranych funduszami *venture capital* dostarczają następujące opracowania: P. Tarnowicz, *Venture capital – kapitał na start*, PARP, Gdańsk 2004, s. 58–64 oraz K. Zatoński, *Szczęśliwa trzynastka*, „Business Week”, lipiec 2003, s. 24–26. W rzeczywistości występują także przypadki nieudanych inwestycji, np. Kama Foods, ZPT Bodaczów, Poland.com, Arena.pl, Globopolis, United Entertainment, Decorador, Carman, M. Wrzesiński, *Kapitał podwyższonego ryzyka*, SGH, Warszawa 2006 (Monografie i Opracowania nr 542), s. 163–166.

Tabela 5. Ocena i propozycje zmian oddziałujące pozytywnie na rozwój rynku *venture capital*

1. Do tej pory rynek kapitałowy (<i>private equity</i>) błędnie utożsamiano prawie wyłącznie z rynkiem giełdowym, a tematyka <i>venture capital/private equity</i> nie miała swojego intelektualnego umiejscowienia w żadnym ministerstwie gospodarczym czy innej instytucji rządowej. Sytuacja w tym zakresie nieznacznie się poprawia, chociaż nie wiadomo, czy jest to trwała poprawa. Tematyka <i>venture capital</i> została podjęta w sektorowym programie operacyjnym „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw”, przygotowanym przez Ministerstwo Gospodarki, oraz została zasygnalizowana w dokumencie Ministerstwa Finansów „Agenda Warsaw City 2010”.
2. Rynek VC/PE organizuje się oddolnie. W roku 2002 powstało Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych (PSIK), a w 2003 roku Polskie Stowarzyszenie Aniołów Biznesu (PolBAN). Ważne jest, aby te instytucje znalazły właściwego interlokutora po stronie rządu, co mogłoby zaowocować wykreowaniem pewnej koncepcji rozwoju strategii. Natomiast na mocy rządowego dokumentu „Agenda Warsaw City 2010” została powołana „Rada Rynku Kapitałowego”, której celem jest wspieranie rozwoju rynku kapitałowego w Polsce, w tym w szczególności stymulowanie działań prowadzących do stworzenia w Warszawie regionalnego centrum usług finansowych.
3. Główna słabość rynku kapitału ryzyka związana jest z jego nadmierną fragmentacją. Zasadniczo dobrze rozwinięty jest segment <i>private equity</i> . Operuje na nim kilkanaście firm zarządzających, mając do dyspozycji zdecydowaną większość środków, jakie przeznaczono na Polskę (łącznie w Polsce – według danych PSIK – działa 28 firm zarządzających kapitałem wartości 13 mld PLN). Fundusze te preferują inwestycje w granicach 3–5 mln USD w firmy o znaczących perspektywach rozwoju.
4. Poza segmentem <i>private equity</i> można mówić o istnieniu znacznej luki kapitałowej: segment <i>venture capital</i> ma praktycznie charakter szczątkowy. Brak mu wsparcia ze strony rynku korporacyjnego <i>equity</i> (<i>corporate venture capital</i>), a segment nieformalnego <i>venture capital</i> (<i>business angels</i>) jest we wczesnej fazie rozwoju. Fragmentacja jest pewną naturalną konsekwencją sposobu rodzenia się tego rynku, zauważalną również na rynkach zagranicznych. Etap ten jednak powinien trwać jak najkrócej.
5. Rynek kapitału ryzyka w Polsce zrodził się głównie na skutek działania znacznych oddolnych sił rynkowych. Wraz ze stabilizacją gospodarki już na początku lat 90. w kraju zaczęły się lokować fundusze oparte głównie na kapitałach zagranicznych instytucji finansowych. Podmioty te korzystały z renty pionierstwa, uzyskując dostęp do najciekawszych projektów inwestycyjnych w dużej mierze związanych z procesem prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Wraz z dalszą stabilizacją warunków gospodarowania i pojawieniem się znacznego wzrostu gospodarczego Polska jeszcze bardziej zwiększyła swoją atrakcyjność inwestycyjną, przyciągając nowe kapitały. Do pełnej struktury rynku brakuje nam segmentu inwestorów nieformalnych (<i>business angels</i>) oraz <i>venture capital</i> , czyli funduszy operujących w obszarze projektów absorbujących nie więcej niż 3–4 mln PLN. Brakuje także działalności inwestycyjnej dużych korporacji określanej mianem <i>corporate venturing</i> lub <i>corporate venture capital</i> .
6. Rynek <i>business angels</i> z oczywistych względów jest w fazie „załżkowej”. Jest to ogromny, nieczynny potencjał rynku polskiego. Przy założeniu, że pojedynczy <i>business angel</i> jest w stanie w danym roku efektywnie zarządzać portfelem od jednej do kilku (2–3) inwestycji, rynek ten mógłby rocznie obsłużyć w wariacie optymistycznym ponad kilkaset firm. Należy wspierać działania oddolne tego rynku, a od państwa oczekiwać promowania dobrych wzorców i uprzedzania zagrożeń. Szczególnie ważna jest sprawa bodźców podatkowych, stosowanych dla wsparcia <i>business angels</i> , jak również rynku <i>venture capital</i> . Generalnie mają one na celu uatrakcyjnienie tego typu inwestycji poprzez zmniejszenie awersji do ryzyka.

7. Wątpliwe jest, aby wprowadzenie zachęt podatkowych dla inwestycji typu *business angels* czy w ogóle dla inwestycji kapitałowych – przy obecnym stanie finansów publicznych i niechęci politycznej do tego typu rozwiązań – było możliwe w Polsce. Zapewne bardziej realne, wykonalne budżetowo i politycznie i równie korzystne dla tego segmentu byłoby stworzenie korzystnych rozwiązań po stronie rynku wyjść, tzn. możliwości korzystnego rozliczania strat z takich inwestycji. Jest to o tyle istotne, że na młodym, niedoświadczonym rynku sytuacja realizacji strat może być zdecydowanie częstsza niż realizacja zysków z inwestycji.

8. Nie mniej trudnym zadaniem niż uruchomienie rynku *business angels* będzie aktywizacja segmentu funduszy *venture capital*. Na ogół źródeł słabości tego segmentu upatruje się w kilku następujących zagadnieniach: braku odpowiedniego wsparcia ze strony polityki publicznej, słabej podaży kapitałów ze strony źródeł krajowych blokowanej przez nadmiernie rygorystyczne regulacje (np. często podkreśla się to w odniesieniu do otwartych funduszy emerytalnych), braku przejrzystego podatkowo wehikułu inwestycyjnego opartego na prawie polskim.

9. Segment *venture capital* postrzegany jest jako mało atrakcyjny w stosunku do innych krótkoterminowych okazji inwestycyjnych. Bariery regulacyjne odgrywają tu dużą rolę, choć nie pierwszoplanową. Istotniejsza jest wciąż młoda (słabo zaawansowana) kultura inwestycyjna, niedojrzałość biznesowa instytucji, niechęć do ryzyka, mimo że pozwalają na to przepisy.

10. Duże przedsiębiorstwa – korporacje będące w Europie zwyczajowo kilkuprocentowym dawcą kapitałów, w Polsce są praktycznie nieobecne na rynku. Nie udostępniają one swoich kapitałów funduszom niezależnym oraz nie działają poprzez własne ramiona inwestycyjne. Tak więc to źródło kapitału – korporacje – jak na razie będzie dosyć pasywne z punktu widzenia naszego rynku *venture capital* i nie można z nim wiązać większych nadziei. Tym niemniej nie można o tym źródle zapominać i pomijać w ramach działań aktywizujących.

11. Znacznie atrakcyjniejszym źródłem – pod względem swoich zasobów finansowych – są banki. Statystycznie są one drugim po funduszach emerytalnych źródłem podaży kapitału. W Europie ich średni udział w podaży w okresie 1998–2002 wynosił 25,7%. W Polsce ich obecność na rynku *venture capital* jest jednak słabo zaznaczona. Tworzenie przez banki dystansu wobec *venture capital* (a także *private equity*) wynika z kilku powodów:

- po pierwsze, aktywna działalność inwestycyjna poprzez własne lub niezależne fundusze inwestycyjne wciąż rodzi poważny konflikt kultur biznesowych: kultury bankowej z kulturą inwestycyjną *equity*. Jest to konflikt przejawiający się w sposobach myślenia o celach inwestycyjnych oraz sposobach działania,
- drugi powód to zagadnienia regulacyjne. Od kilku lat – m.in. za sprawą fali skandali finansowych – mamy do czynienia z licznymi zmianami regulacyjnymi, szczególnie w zakresie wyceny ryzyk i wartości aktywów bankowych,
- ponadto praktycznie wszystkie liczące się polskie banki są notowane na giełdzie, co powoduje presję na krótkookresowe wyniki i niechęć do angażowania się na rynku kapitału ryzyka.

12. Znaczne nadzieje względem rynku *venture capital* wiąże się z oszczędnościami zgromadzonymi w otwartych funduszach emerytalnych (OFE). Obecnie OFE są największym magazynem kapitału inwestycyjnego w Polsce. W końcu 2003 r. ich aktywa wynosiły 44,8 mld PLN. W roku 2010 będzie to już ok. 168 mld PLN. Patrząc na strukturę podaży kapitałów na rynkach *venture capital* i *private equity*, wyraźnie można zauważyć, że fundusze emerytalne wraz z bankami stanowią główne źródło tej podaży. Przez analogię uważa się, że taka struktura powinna też być obecna w Polsce.

13. Problem z ożywieniem rynku *venture capital* nie sprowadza się wyłącznie do kwestii podaży kapitałów. Równie istotny jest problem odpowiedniej pod względem ilości i jakości podaży zespołów menedżerskich (*fund managerów*). To właśnie profesjonalizm i wiarygodność *fund managerów* tworzy klimat i środowisko przyciągające kapitał. Bez tego *venture capital* się nie rozwinie, a polityka publiczna uzyska mierne efekty. Wiarygodność jest jednak bardzo kruchym dobrem, na które trzeba długo i mozolnie pracować. Im mniejsze doświadczenie dawców kapitału, tym większa rola mechanizmów, które powinny gwarantować wysokie standardy rynku *fund managerów*. W sytuacji tak młodego rynku *fund managerów*, jaki mamy w Polsce, mamy jeszcze jeden dodatkowy problem: nie wszystkie portfele funduszy z początku lat 90. zostały zamknięte. Tym samym jakość pracy zespołów menedżerskich nie została w pełni zweryfikowana. Wiarygodność wielu zespołów jest więc w jakimś stopniu kredytowana.

14. Ważną rolę w zapewnieniu wysokiej jakości na rynku *fund managerów* może odegrać Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych (PSIK). Przyjmując za kryteria przystąpienia wysokie standardy etyczne, profesjonalizm i doświadczenie, można stworzyć niezwykle ciekawy i sprawny oddolny mechanizm licencjonowania profesji *fund managerów*. Z zapewnieniem wysokich standardów profesjonalnych *fund managerów* wiąże się problem ich godziwego wynagradzania. Tylko bowiem dzięki temu będzie możliwe przyciągnięcie i utrzymanie w branży najlepszych ludzi. Trzeba pamiętać, że segment *venture capital* potrzebuje ludzi o szczególnych umiejętnościach. Dopływ na rynek *fund managerów* ludzi o właściwej kompozycji umiejętności finansowo-biznesowo-technologicznych jest problemem całej europejskiej branży *venture capital*.

15. Duże nadzieje na ożywienie segmentu *venture capital* – szczególnie obszaru funduszy finansujących bardzo wczesne fazy rozwoju (*seed* i *start-up*) – wiąże się z uruchomieniem środków z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (ERDF). Możliwość takiego wykorzystania funduszy strukturalnych została przewidziana w Sektorowym Programie Operacyjnym „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw”. Ze środków ERDF wyasygnowano kwotę 174 mln EUR (uzupełnia je 45 mln krajowych środków publicznych). Mają one posłużyć m.in. do zasilenia kapitałowego min. 5 funduszy zalążkowych. Środki udostępniane będą w postaci dotacji za pośrednictwem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Istnieje także koncepcja dystrybucji tych środków za pomocą Krajowego Funduszu Kapitałowego (KFK) mającego działać jako *fund of funds*.

16. Omawiając kwestię *venture capital*, nie sposób pominąć strony popytowej rynku. Powszecznie spotyka się narzekania na niezadowalającą podaż projektów inwestycyjnych i ogólną słabą znajomość wśród przedsiębiorców istoty *venture capital*. Ta niska gotowość inwestycyjna nie jest tylko problemem polskiego rynku. Bacznie zwraca się na to uwagę nawet na tak rozwiniętym rynku jak brytyjski, starając się problem ten ograniczać za pomocą różnych narzędzi. Skutkiem niskiej gotowości inwestycyjnej jest sytuacja, gdzie odrzucony zostaje projekt interesujący, oparty o ciekawy pomysł i racjonalny ekonomicznie, ale źle zaprezentowany, opisany i ustrukturalizowany. Cierpi na tym więc i firma, i inwestorzy, nie znajdując dla swoich pieniędzy korzystnych lokat.

17. Brak przejrzystego podatkowo wehikułu inwestycyjnego opartego na prawie krajowym na ogół uznawany jest za jedną z barier rozwoju *venture capital/private equity*. Znaczenie tej bariery jest jednak w Polsce przeceniane, uważa się bowiem, że skoro zdecydowana większość operujących w kraju funduszy zarejestrowana jest poza granicami, to fakt ten wynika z braku możliwości skonstruowania funduszu w oparciu o wehikuł krajowy.

W Polsce istnieje jednak pewna grupa podmiotów (Caresbac, TISE, PBK-Inwestycje, Hals) opartych o wehikuly krajowe (spółka akcyjna), ale nieprzejrzyste podatkowo. Mała skala tych przedsięwzięć i obecność kapitałów pomocowych (Caresbac, Hals) odsuwały na drugi plan kwestię efektywnego wehikulu. Jednak i w takich „niesprzyjających” warunkach rynek zaczął samodzielnie poszukiwać skutecznych rozwiązań, np. fundusze bankowe kapitalizowane były w oparciu o pożyczki od spółek matek. Od roku 1997 pojawił się jednak wehikul w postaci zamkniętego funduszu inwestycyjnego, po uchwaleniu kodeksu spółek handlowych (2001 r.) także spółka komandytowa stała się bardziej atrakcyjna do założenia funduszu. Mimo narzekań na niską użyteczność dostępnych struktur nie były one szeroko wykorzystywane ze względu na ogólny brak zainteresowania segmentem <i>venture capital</i>.
18. Nowelizacja Ustawy o funduszach inwestycyjnych porządkuje rynek funduszy i zakłada możliwość powoływania specjalistycznych funduszy zamkniętych. Stanowi to doskonałe rozwiązanie dla funduszy typu <i>venture capital</i>. Emitowane przez nie certyfikaty mogłyby być wprowadzone do obrotu publicznego.
19. Jako pozytywny czynnik wzmacniający rynek <i>venture capital</i> w Polsce można wymienić stabilizację zewnętrznych stosunków politycznych i ekonomicznych oraz stabilizację wewnętrzną (członkostwo w NATO, wstąpienie do Unii Europejskiej).
20. Zdaniem specjalistów, pozytywną tendencją jest powstawanie funduszy inwestujących niewielkie kwoty w firmy na etapie <i>start-up</i> (e-inkubator, Internet Investment Fund, E-Katalyst, e-farm). Niestety brak jest odpowiedniej ilości funduszy inwestujących w takim zakresie w przedsiębiorstwa starej gospodarki.
21. Mimo deklaracji funduszy zainwestowania znaczących kwot w Polsce, występujące ograniczenia spowodowane brakiem dostatecznej liczby firm partnerskich bądź menedżerów zdolnych kierować funduszami na polskim rynku sprawiają, że wiele z tych zamierzeń nie wykracza poza deklaracje.
22. Pomimo ograniczeń rozwoju rynku <i>venture capital</i> istnieje wiele czynników, które wskazują, że dynamika tego sektora będzie w najbliższych latach rosła. Wejście Polski do Unii Europejskiej oraz obniżenie stawki podatku CIT do 19% zwiększają szanse rozwoju, a co za tym idzie i atrakcyjność inwestycyjną polskich przedsiębiorstw, szczególnie tych małych i średnich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Danych Komisji Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych: *Perspektywy rozwoju otwartych funduszy emerytalnych na rynku finansowym do 2010 roku*, Warszawa 2003, s. 23, www.knuife.gov.pl; J. Rogoziński, *Ograniczenia rozwoju rynku private equity/venture capital w Polsce*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2003, nr 7, s. 21; Ustawy o funduszach inwestycyjnych z dnia 27 maja 2004 r., Dz.U z 2004 r., nr 146, poz. 1546; informacji ze strony internetowej Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych, 2003: www.psik.org.pl.

Potencjał polskiego rynku powoduje zwiększanie zainteresowania zagranicznych inwestorów lokowaniem inwestycji *venture capital* w Polsce. Przykładem tego może być dynamiczny wzrost ogólnej kwoty kapitału typu *venture* zainwestowanej w Polsce do 2004 r. Przekroczyła ona kwotę 5,4 mld PLN i zasiłowała 234 spółki.

Podsumowanie

Rynek inwestycji wysokiego ryzyka jest jednym z najmłodszych segmentów rynku kapitałowego, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie. Znaczenie gospodarcze tego sektora jest coraz bardziej doceniane przez kreatorów polityki przemysłowej na całym świecie nie tylko na szczeblu regionalnym, krajowym, ale także ponadnarodowym.

Fundusze *venture capital* kreują nowe technologie, generują nowe miejsca pracy, wpływają na wzrost sprzedaży, stymulują rozwój giełd papierów wartościowych, wprowadzając do obrotu publicznego akcje spółek zorientowanych na wzrost podaży. Są to tylko niektóre z korzyści wynikające ze stosowania tego typu finansowania.

Liderami w zakresie inwestycji *venture capital* są Stany Zjednoczone, gdzie miały miejsce pierwsze inwestycje tego typu, a także trzy kraje europejskie: Wielka Brytania, Francja i Niemcy. Dynamiczny rozwój sektora w tych krajach nastąpił na początku lat 80., co było spowodowane działaniami rządu wspierającego finansowanie nowych przedsiębiorstw.

Sektor *venture capital/private equity* w Europie różni się od tego sektora w Stanach Zjednoczonych nie tylko szerszym zakresem definicji *venture capital*, ale również skalą działalności, źródłami pochodzenia środków na inwestycje, wielkością środków przeznaczonych na poszczególne etapy rozwoju przedsięwzięcia, jak i branżami, w które inwestuje.

W Polsce sektor *venture capital/private equity* funkcjonuje od ponad 17 lat, a więc od momentu rozpoczęcia transformacji systemowej. W tym okresie fundusze wysokiego ryzyka pozyskały około 5 mld EUR, a większość kapitału inwestycyjnego pochodziła od zagranicznych inwestorów instytucjonalnych. Zagraniczne fundusze sprowadziły do Polski menedżerów mających wiedzę i doświadczenie w przeprowadzaniu tego typu inwestycji. Większość funduszy VC/PE działających w Polsce rejestrowana jest za granicą, ponieważ w Polsce nie było dotąd sprzyjających rozwiązań prawno-podatkowych i regulacyjnych dla instytucji finansowych. W rezultacie udział krajowych źródeł w finansowaniu funduszy *venture capital/private equity* jest znikomy (tylko 5 mln EUR w 2003 r.), podczas gdy w Europie przeszło połowa środków zebranych przez fundusze (15 na 27 mld EUR) w analogicznym okresie pochodziła ze źródeł krajowych, przede wszystkim od banków i funduszy emerytalnych.

W Polsce mamy pozytywne przykłady inwestycji funduszy *venture capital/private equity*, które zakończyły się dużym sukcesem. Brakuje jednak w obiegu publicznym informacji o udanych inwestycjach.

Fundusze wysokiego ryzyka mogą odegrać istotną rolę w pobudzeniu branż wysokich technologii w Polsce, jednakże ich aktywność wymaga zmian instytucjonalnych, prawnych, podatkowych na wzór krajów o dojrzałych gospodarkach rynkowych.

Integracja z rynkiem wspólnotowym rodzi także nadzieje na szerszy rozwój finansowania typu *venture capital*. Jest to szczególnie istotne wobec trudności związanych z wykorzystaniem potencjału polskich naukowców, którzy nie posiadają środków niezbędnych do wdrożenia określonych rozwiązań w praktyce gospodarczej.

Bibliografia

- Anioły potrzebne od zaraz, „Forbes Profit” 2005, nr 6.
- Cissarz F., Cesarz B., *Venture capital – sposób finansowania przedsięwzięć*, Raport wykonany przez firmę Cissarz Consulting za okres 1999–2004, Radlin.
- Janasz K., *Rola funduszy wysokiego ryzyka w procesie finansowania innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5.
- Kornasiewicz A., *Doświadczenia Europejskie*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 12.
- Kornasiewicz A., *Skuteczne narzędzie inwestycji*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 10.
- Kornasiewicz A., *Venture capital w krajach rozwiniętych i w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Luciński W., *Private equity w Polsce – szanse i zagrożenia*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, t. 2, Politechnika Łódzka, Łódź 2007.
- Munn G.G., Garcia F.L., Woelfel Ch.J., *Encyclopedia of Banking and Finance*, Bankers Publ. Co., Chicago, Illinois, Cambridge, England 1993.
- Panfil M., *Fundusze private equity. Wpływ na wartość spółki*, Difin, Warszawa 2005.
- Perspektywy rozwoju otwartych funduszy emerytalnych na rynku finansowym do 2010 roku*, Komisja Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych, Warszawa 2003.
- Pomykański P., *Rola funduszy venture capital w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kierowania wartości przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa–Kraków 2002.
- Rocznik statystyczny*, GUS, Warszawa 2005.
- Rogoziński J., *Ograniczenia rozwoju rynku private equity / venture capital w Polsce*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2003, nr 7 (151).
- Sobkowiak J., *Venture capital od podszewki*, „Manager” 2001, nr 2.
- Tarczyński W., *Venture capital w Polsce – stan obecny, perspektywy rozwoju*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia w okresie transformacji polskiej gospodarki – tendencje światowe a rynek polski*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1999, nr 813.
- Tarnowicz P., *Fundusze inwestycyjne typu venture capital*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 1995.
- Tarnowicz P., *Venture capital – kapitał na start*, PARP, Gdańsk 2004.

Tarnowicz P., Rot P., *Informator: fundusze venture capital w Polsce*, PARP, Warszawa 2002.

Tarnowicz P., Stola D., *Rynek Venture Capital/Private Equity*, Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, Warszawa 2002.

Tarnowicz P., *Wspieranie rozwoju rynku*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2000, nr 25.

Ustawa o funduszach inwestycyjnych z dnia 27 maja 2004 r., Dz.U. z 2004 r., nr 146, poz. 1546.

Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997.

Wrzesiński M., *Kapitał podwyższonego ryzyka*, SGH, Warszawa 2006 („Monografie i Opracowania” nr 542).

www.ebrd.org

www.evca.com

www.knuife.gov.pl

www.nvca.org

www.ppea.org.pl

Część II

Wybrane instrumenty
marketingowe w zarządzaniu
działalnością biznesową na
rynkach krajowych i globalnych

Magdalena Dołhasz

Ocena standardów badania skuteczności reklamy zewnętrznej

Wstęp

Reklama na miejskich plakatach, po okresie jej spektakularnego rozwoju w Polsce w latach 90. i zastoju lat 2001–2003, ponownie „wraca do łask” zlecniodawców. W ciągu ostatniej dekady zmieniła się nie tylko struktura rynku reklamy zewnętrznej, na którym dominuje 5 największych spółek, ale dzięki procesom konsolidacyjnym zachodzącym na polskim rynku outdoorowym również znacznym zmianom uległy oferty agencji reklamy zewnętrznej, które charakteryzuje obecnie dużo wyższa jakość.

Można postawić tezę, że outdoor jest dzisiaj w Polsce potężnym medium, które może konkurować z telewizją, prasą i radiem o znaczący udział w wydatkach reklamowych. Przewiduje się, że branża ta będzie się rozwijać dynamicznie, zatem będzie w dalszym ciągu wzrastać zainteresowanie potencjalnych klientów tą formą reklamy ze względu na stosowanie coraz nowocześniejszych technologii oraz wprowadzenie uzgodnionych i akceptowanych przez środowisko narzędzi i metod badania realizowanych kampanii, a więc standardów oceny skuteczności reklamy zewnętrznej.

Do niedawna to właśnie brak metod monitorowania był głównym mankamentem tego medium, brak było zatem badań efektywności, a szczególnie skuteczności kampanii outdoorowych¹. Obecnie sytuacja ta ulega widocznym przemianom, agencje reklamy zewnętrznej wprowadzają coraz dokładniejsze i coraz bardziej

¹ Efektywność promocji wyraża się przez stosunek nakładów do wyników, skuteczność promocji określana jest przez percepcję promocji, jej wpływ na świadomość nabywców o walorach produktów i usług oraz na zmiany zachowań i postępowania nabywców na rynku na podstawie: T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1998, s. 196.

wyrafinowane metody testowania kampanii, co pozwala na coraz większą precyzję w określeniu skuteczności prowadzonych działań reklamowych.

Autorka od początku rozwoju rynku reklamy w Polsce interesuje się tym rodzajem reklamy, analizuje rozwój reklamy zewnętrznej, czego efektem jest kilka artykułów na ten temat². Niniejszy artykuł jest kolejnym z tego cyklu, celem jest pokazanie na przykładzie polskiego rynku reklamy zewnętrznej specyfiki badań reklamy outdoorowej i próba systematyki metod monitorowania tego medium. Metody badania reklamy zewnętrznej stanowią jeden z głównych czynników determinujących dalszy dynamiczny rozwój tego rynku w przyszłości.

1. Reklama zewnętrzna – przegląd podstawowych pojęć

Obecnie reklama zewnętrzna (uliczna, outdoorowa) jest postrzegana jako najbardziej zróżnicowany rodzaj reklamy, jej niekwestionowanym atutem jest bowiem duża różnorodność nośników (wielkość powierzchni i możliwości ekspozycji). „W odróżnieniu od telewizji, radia, prasy i kina pozostaje jednak jedynym czysto reklamowym środkiem przekazu”³. W zależności od tego, jakie funkcje spełnia, do kogo dociera, outdoor jest postrzegany jako reklama dla aktywnych, reklama ostatniego kontaktu, reklama młodych, element wspomagający kampanie w innych mediach oraz coraz częściej samodzielne medium w kampanii promocyjnej firmy.

„Reklama zewnętrzna obejmuje wszelkie formy powiadomienia, przy użyciu nośników reklamy zewnętrznej o osobie, towarze, usługach lub ruchu społecznym, jawnie pochodzące od zamawiającego reklamę i opłacone przez niego w celu zwiększenia zbytu, rozszerzenia klientów, otrzymania głosów lub publicznej akceptacji”⁴. Nośnikami reklamy zewnętrznej mogą być różnego typu i wielkości powierzchnie, na których nakleja się plakat. Najczęściej kojarzona jest ona z jej najpopularniejszym nośnikiem, czyli billboardem.

Nośnikami reklamy zewnętrznej są „tablice reklamowe, konstrukcje, ściany lub inne płaszczyzny, budowle, przystanki komunikacyjne, diapazony, flagi, transparenty i inne elementy wykonane z wszelkich dostępnych surowców i materiałów; plansze, balony, słupy, znaki, szyldy, odznaki, środki transportu (w tym przyczepy i naczepy), efekty wizualne otrzymane przy użyciu nowoczesnych technik i technologii (np. efekty uzyskane w przestrzeni przy użyciu techniki laserowej), grunt oraz wszelkie inne rzeczy mogące służyć do umiesz-

² Zob. szerzej: M. Dolhasz, *Reklama zewnętrzna jako instrument komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, [w:] *Państwo, gospodarka, społeczeństwo w integrującej się Europie*, „Materiały Konferencyjne”, t. 2, red. K. Budzowski, Kraków 2003, s. 31–42, *eadem*, *Rozwój rynku reklamy zewnętrznej w Polsce – aspekt podmiotowy*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2004, nr 663, s. 183–192.

³ P. Wasilewski, *Pionierzy i tytani polskiej reklamy*, Agencja Wasilewski, Kraków 1999, s. 225.

⁴ J. Gąsowski, *Rynek reklamy zewnętrznej*, Agencja Dziennikarska Raport, Warszawa 2004, s. 9.

czania na nich reklamy”⁵. Można je podzielić ze względu na format, oświetlenie czy też mobilność. Podstawowym podziałem nośników reklamy zewnętrznej przyjętym w Polsce jest klasyfikacja zaproponowana przez Izbę Gospodarczą Reklamy Zewnętrznej. Główny podział rozróżnia dwa typy nośników⁶:

1. Nośniki tradycyjne, np. nośniki formatu 12 m² – standardowe i front-light: 504 x 238 cm, 400 x 300 cm, super 12 i freeboard, słupy ogłoszeniowo-reklamowe itp.

2. Nośniki podświetlane np. citylighty (180 x 120 cm): wolno stojące, w wiatkach przystankowych, na latarniach itp.

Reasumując, za reklamę zewnętrzną uznawane są te rozwiązania, które pozwalają na kontakt odbiorcy z komunikatem poza obrębem gospodarstwa domowego.

„Reklama zewnętrzna dociera do osób aktywnych, które często zmieniają miejsce pobytu oraz które nie mają czasu na oglądanie telewizji”⁷. Outdoor określany jest również jako medium ostatniego kontaktu. Pozwala on na dużą liczbę kontaktów odbiorcy z nośnikami w krótkim czasie.

Reklama zewnętrzna „bywa nazywana medium młodych, gdyż szczególnie wysoki wskaźnik odbioru reklamy zewnętrznej notowany jest wśród osób do 30. roku życia”⁸.

Jest ona postrzegana z dwóch punktów widzenia. Z jednej strony podchodzi się do niej jako do elementu wspomagającego kampanię w innych mediach, z drugiej strony nie można zapominać, iż outdoor jest zupełnie odmienny od pozostałych form reklamy i traktuje się go również jako osobne zjawisko i może być wykorzystywany samodzielnie jako jedyna forma reklamy w kampanii.

Do jednej z głównych zalet reklamy zewnętrznej można zaliczyć bardzo niskie koszty CPM (*Cost Per Mille*)⁹ oraz CPP (*Cost Per Point*)¹⁰, które według wyliczeń Polskich Badań Outdooru w reklamie zewnętrznej są około trzykrotnie niższe niż w radio, trzydziestokrotnie niższe niż w prasie oraz dwunastokrotnie niższe niż w telewizji.

Kolejną ważną cechą outdooru jest jego elastyczność – relatywnie większa niż np. reklamy telewizyjnej czy kinowej. Wpływ na to ma bardzo duża liczba

⁵ *Ibidem*.

⁶ Szerzej: <http://www.igrz.org.pl/index.php?id=9>, 03.04.2006.

⁷ *Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydl, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 58.

⁸ A. Kurek-Sztec, *Miasto tętniące kolorami*, „4-biz” 2004, nr 4.

⁹ Jest to: (koszt kampanii / łączna liczba kontaktów wygenerowany przez nośniki) x 1000.

¹⁰ Jest to koszt dotarcia do 1% grupy docelowej: koszt cennikowy kampanii lub spotu / rating w danym bloku reklamowym.

formatów, typów oraz lokalizacji nośników oraz możliwość dokonania „szybkiej” zmiany treści przekazu w porównaniu z wymienionymi wcześniej rodzajami reklamy. Na fleksybilność reklamy zewnętrznej wpływa również możliwość regulowania w dowolny sposób długości kampanii na poszczególnych tablicach. Sposób doboru tych wariantów daje ogromną liczbę kombinacji kampanii. Pomimo to firmy zajmujące się reklamą zewnętrzną oferują możliwość projektowania kampanii indywidualnych na życzenie klienta, co jeszcze bardziej poszerza możliwości konstruowania kampanii outdoorowych.

„Ponadto jest najlepiej postrzeganym środkiem przekazu spośród innych mediów (aż 98% ankietowanych przez IPSDOS Demoskop ma pozytywny stosunek do reklamy zewnętrznej – badania z 2002 r.)”¹¹. W porównaniu z telewizją, według tych samych badań, 80% ankietowanych deklaruowało niechęć do spotów telewizyjnych. Według II Badań Polskich Użytkowników Sieci Internet aż 27% internautów deklaruje, iż reklama zewnętrzna jest najbardziej akceptowanym przez nich medium.

Kolejnym czynnikiem przemawiającym za reklamą zewnętrzną jest bardzo duża intensywność w jej oddziaływaniu. Outdoor dociera do odbiorców z bardzo dużą częstotliwością niezależnie od ich woli, przez co znakomicie buduje świadomość marki. „Reklama uliczna maksymalizuje zarówno zasięg, jak i powtórzenia. Podczas trzydziestu dni kampanii reklamy ulicznej o średnim zasięgu dociera ona do ponad 75% dorosłych odbiorców na rynku co najmniej piętnastokrotnie”¹².

Jedną z głównych wad jest ograniczenie możliwości kreacji przekazu reklamowego. Wada ta jest następstwem tego, że outdoor oddziałuje jedynie na zmysł wzroku, oraz tego, iż czas kontaktu z nośnikiem jest bardzo krótki. „Osoba jadąca w samochodzie ma jedną sekundę na zobaczenie plakatu”¹³. Natomiast przeciętny widz nie skupia swojej uwagi na plakacie dłużej niż na 2–3 sekundy.

„Wymieniając inne minusy outdooru, należy też wspomnieć o negatywnych stereotypach związanych z tą formą reklamy w Polsce. Faktem jest, że w pierwszych latach żywiołowego rozwoju tego medium wiele firm outdoorowych zniechęciło potencjalnych klientów brakiem profesjonalizmu”¹⁴.

Wiąże się z tym również kolejna wada outdooru – brak precyzyjnych i w pełni wiarygodnych badań mierzących efektywność. Jednakże w obecnych czasach firmy zajmujące się reklamą zewnętrzną znacznie podwyższyły stan-

¹¹ J. Krynicki, *Świąteczna oferta Clear Channel Poland*, http://www.mediarun.pl/news.php?news_id=3470, 10.01.2006.

¹² J.T. Russel, W.R. Lane, *Reklama*, Felber SJA, Warszawa 2000, s. 365.

¹³ *Komunikacja marketingowa...*, s. 68.

¹⁴ J. Gąsowski, *Rynek reklamy...*, s. 8.

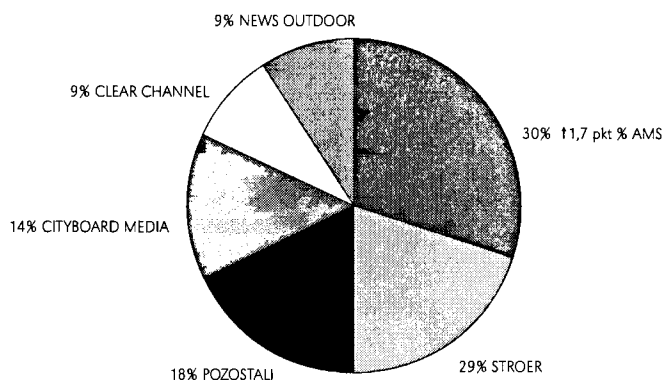
dard świadczonych usług, oferując coraz nowsze, jeszcze bardziej dopracowane produkty oraz systemy planowania kampanii. Firmy outdoorowe opracowują bądź przejmują z zachodu nowsze i bardziej dokładne sposoby badania efektywności. Pozwalają one znacznie precyzyjniej niż w przeszłości zmierzyć czynniki mające wpływ na siłę oddziaływania.

2. Struktura podmiotowa rynku reklamy zewnętrznej w Polsce

Dzięki procesom konsolidacyjnym zachodzącym na polskim rynku outdoorowym znacznym zmianom uległy oferty agencji reklamy zewnętrznej, które charakteryzuje dużo wyższa jakość.

Na rynku reklamy zewnętrznej występuje bardzo duża liczba podmiotów, jednakże istnieje tylko kilka firm, które mają największy udział i zajmują się kompleksową obsługą kampanii outdoorowych. Pozostałe przedsiębiorstwa mają niewielki udział w rynku, bo dysponują małą liczbą nośników lub działają wyłącznie lokalnie. Istnieje też grupa przedsiębiorstw zajmujących się tylko wybranymi segmentami rynku lub specjalizujących się wyłącznie w sprzedaży wybranych nośników

Wśród firm zajmujących się wynajmem nośników i kompleksową obsługą kampanii outdoorowych można wyróżnić liderów rynku oraz pozostałe mniejsze podmioty. Do grupy liderów, często też nazywanej „wielką piątką”, których wspólny udział w rynku wynosi około 80%, zalicza się 5 przedsiębiorstw (wykres 1).



Wykres 1. Struktura podmiotów wg udziału w rynku reklamy zewnętrznej.

Źródło: Materiały z konferencji prasowej z dnia 16.02.2006, AGORA SA.

Strukturę podmiotów od strony popytu można analizować na dwóch płaszczyznach:

- 1) najczęściej reklamujące się firmy,
- 2) najczęściej reklamujące się sektory.

Tabela 1. Top 10 reklamodawców 2004 – outdoor (wydatki na reklamę zawierają również autopromocje)

Miejsce	Nazwa firmy
1	Agora SA
2	Polska Telefonía Cyfrowa
3	Polkomtel SA
4	PTK Centertel
5	Media Saturn Holding Polska Sp. z o.o.
6	Kompania Piwowarska SA
7	Castorama
8	Telekomunikacja Polska SA
9	Grupa Żywiec SA
10	Tesco Polska Sp. z o.o.

Źródło: www.promediahouse.pl (12.02.2006).

W połowie lat 90. najczęściej reklamowanymi produktami były papierosy oraz piwo. Dopiero w roku 1997 na 3 i 10 miejscu spośród najczęstszych reklamodawców na nośnikach outdoorowych, między różnorodnymi wyrobami tytoniowymi oraz browarniczymi pojawili się operatorzy GSM – Plus oraz Era.

W Polsce od 2004 roku niezaprzeczalnym liderem wśród firm najszerzej wykorzystujących reklamę zewnętrzną w swoich kampaniach reklamowych jest Agora SA (tabela 1; wcześniej zaledwie 8% wydatków na reklamę stanowił outdoor – poza pierwszą dziesiątką). Taka tendencja utrzymuje się nadal.

Badanie widowni reklamy zewnętrznej od początku lat 90. jest największym problemem w branży outdoorowej. Jedną z instytucji badawczych, która miała duży wkład w opracowywanie standardu badawczego reklamy zewnętrznej, jest IPSDOS Demoskop. W 1996 r. Demoskop nawiązał współpracę z AMS, która miała na celu utworzenie takiego standardu badawczego. Współpraca ta trwała do 2001 r., jej wynikiem były przeprowadzane co roku badania postaw polskich konsumentów wobec reklamy zewnętrznej. Badania Demoskopu dostarczyły wielu cennych informacji o odbiorze outdooru, zarówno dla reklamodawców, jak i dla firm reklamy zewnętrznej. Prace badawcze Demoskopu nie przyniosły jednak efektu w postaci standardu badawczego, czego przyczyną jest brak porozumienia między największymi firmami w branży.

3. Monitorowanie realizacji kampanii outdoorowych i ocena efektów akcji reklamowych na nośnikach zewnętrznych

23 lutego 2004 roku została powołana spółka z o.o. Polskie Badania Outdooru, której udziałowcami są AMS SA (41% udziałów) i Clear Channel Poland sp. z o.o. (439% udziałów) oraz od 24 lutego 2005 roku Cavendish Square Holding (20%); dwie pierwsze firmy są założycielami spółki.

Jej celem jest wypracowanie i wprowadzenie na rynek jednolitego standardu badań reklamy zewnętrznej. „Realizacja tego zamierzenia obejmuje działalność badawczą w odniesieniu do nośników reklamy zewnętrznej, autoryzację wyników badań w kampaniach oferowanych klientom oraz opracowywanie zasad i standardów prowadzenia dalszych badań outdooru w Polsce”¹⁵. W swych badaniach PBO korzysta ze wsparcia instytutu SMG/KRC Poland – Media SA, a także z dorobku metodologicznego spółki PBRZ sp. z o.o., „której badania zostały zrealizowane według metodologii zgodnie przyjętej w 2000 roku przez ówczesnych udziałowców PBRZ: AMS SA, Clear Channel Poland, Outdoor Promocja Plakatu i Europlakat”¹⁶. Tym samym firmy te zadeklarowały chęć budowy standardu badawczego opisującego widownię reklamy zewnętrznej w oparciu o projekt PBRZ.

„Badania firmowane przez PBO skupiają się na obszarach, które generują ok. 80% obrotów reklamowych w outdoorze (największe aglomeracje w Polsce). Projekt PBO, podobnie jak wszystkie nowoczesne projekty funkcjonujące obecnie na rynkach światowych, składa się z kilku uzupełniających się badań”¹⁷.

W przypadku PBO badanie audytorium reklamy zewnętrznej odbywa się w trzech etapach:

1. Pomiar natężenia ruchu w otoczeniu nośnika reklamy zewnętrznej.

Jest to fundament projektu PBO; pomiarów dokonuje Biuro Inżynierii Transportu (BIT), jeden z najlepszych w Polsce ośrodków badawczych specjalizujących się w pomiarach i modelowaniu natężenia ruchu. BIT uwzględnia w swoich pomiarach i dostarcza informacji o rozkładzie natężenia ruchu w podziale na kilka „strumieni”¹⁸:

- pomiar każdego rodzaju ruchu: samochodowego (tak kierowców, jak i pasażerów), komunikacji zbiorowej (kierowców i pasażerów) i pieszego,
- pomiar prędkości każdego z rodzajów ruchu,
- sezonowość ruchu.

¹⁵ www.ams.com.pl.

¹⁶ www.pbo.org.pl.

¹⁷ W. Kruk, *Metodologie: badania outdooru*, „Magazyn Brief” 2004, nr 63/12.

¹⁸ www.pbo.org.pl.

„Od tego, jak dokładnie zbadany jest poziom natężenia ruchu w danym mieście, zależy jakość oszacowania widowni danej grupy nośników”¹⁹. Dla każdego ze „strumieni” PBO otrzymuje od BIT informacje o liczbie przemieszczeń w ciągu doby na danym odcinku ulic miasta oraz o średniej prędkości tego przemieszczania, a także o tzw. natężeniu ruchu brutto²⁰. Wszystkie dane dostarczane są w rozbiciu na dzień i noc, a także na poszczególne dni w roku.

2. Pomiar parametrów widoczności nośnika (prawdopodobieństwa kontaktu z nośnikiem). Tę część projektu realizuje Instytut SMG/KRC Millward Brown Company w oparciu o autorską i specjalnie dostosowaną do polskich warunków metodologię OVIM (Outdoor Visibility Measurement). Polega ona na wyznaczeniu tzw. maksymalnego obszaru widoczności nośnika, parametrów jego usytuowania (odległości od osi jezdni, kąt względem torów ruchu, wysokość itp.), jakości ekspozycji (oświetlenie, liczba nośników w jednej lokalizacji). Etap ten pozwala także wyznaczyć takie wskaźniki, jak: natężenie ruchu netto, liczba kontaktów i czas kontaktu.

W tej fazie ankieterzy SMG/KRC zbierają informacje o: dokładnym położeniu geograficznym i cechach fizycznych konkretnego nośnika oraz o jego widoczności z poszczególnych torów ruchu²¹ przebiegających w jego pobliżu, dokonują dokładnych pomiarów długości odcinków drogi, z których dany nośnik jest widoczny (z uwzględnieniem wszystkich przeszkód widoczności). Badanie to ma charakter populacyjny, tzn. badane są dokładnie wszystkie nośniki reklamy zewnętrznej, a nie ich próba.

Następnie SMG/KRC dokonuje analizy zebranych informacji, w wyniku której wyznaczone zostaje prawdopodobieństwo kontaktu z nośnikiem w zależności od czasu przebywania w zasięgu nośnika, odległości widza od nośnika, kąta patrzenia na nośnik (w poziomie i pionie) oraz od rozmiarów samego nośnika. Dla każdego „strumienia” ruchu na każdym torze ruchu oddzielnie wyznaczone jest prawdopodobieństwo spojrzenia w kierunku nośnika w zależności od specyfiki strumienia ruchu (np. kierowcy mają węższe pole widzenia niż pasażerowie, ponieważ są bardziej skupieni na drodze przed nimi), od kierunku poruszania się po danym odcinku drogi w stosunku do tablicy oraz od punktu na tym odcinku drogi, w którym znajduje się widz. Złożenie tych prawdopodobieństw wyznacza szanse na kontakt z nośnikiem dla każdego typu ruchu w jego otoczeniu. Na to nakładana jest jeszcze sezonowość roczna, a także fakt

¹⁹ W. Kruk, *op. cit.*

²⁰ Jest to liczba przejazdów/przejeżdż (nie liczba osób, ponieważ część osób może przemieścić się w okolicy nośnika więcej niż raz) potencjalnych widzów przez najbliższe otoczenie nośnika w ciągu tzw. doby standardowej. Przemieszczenia są zliczane bez względu na to, czy widzowie mają możliwość na kontakt z nośnikiem, czy nie, ani na to, czy wkroczyli w jego obszar widoczności).

²¹ Rozumianych jako trasę, po jakiej poruszać się może potencjalny obserwator reklamy znajdującej się na nośniku.

oświetlenia tablicy wpływający na jej widoczność w nocy. Utworzony w wyniku tych przeliczeń końcowy wskaźnik łącznej liczby kontaktów uwzględnia tylko te przemieszczenia, które dają prawdopodobieństwo kontaktu z daną tablicą (osoba miała szansę widzieć tablicę co najmniej przez 1,5 sekundy).

Metodologia OVIM pozwala także na określenie unikatowego na polskim rynku wskaźnika średniego czasu kontaktu. Mając obliczoną liczbę kontaktów dla konkretnej tablicy (a tym samym dla dowolnego zbioru tablic), można na tym etapie policzyć:

- GRP – sumę liczby kontaktów dzieloną przez wielkość populacji,
- CPP.

Umożliwia to porównanie parametrów z medialnych kampanii outdoorowych z parametrami medialnymi kampanii zaplanowanymi w TV, radiu czy prasie.

3. Badanie struktury społeczno-demograficznej i pomiar indywidualnych tras przejazdu widowni reklamy zewnętrznej oraz uzyskanie informacji o częstotliwości kontaktów z kampanią.

Etap ten opracowany również został przez SMG/KRC zgodnie z metodologią CITA (City Traffic Analyser) i z uwzględnieniem specyfiki polskiego rynku.

Do śledzenia indywidualnych tras przemieszczeń respondentów wykorzystano technologię GPS; w 2002 roku we Wrocławiu przeprowadzono jedno badanie o charakterze testowym.

CITA umożliwia zbudowanie tzw. modelu *frequency* (średnia wartość oczekiwana liczby kontaktów z kampanią), który pozwala na uzyskanie kolejnych wskaźników stosowanych w planowaniu kampanii reklamowych.

Inną metodą badania efektywności kampanii reklamy zewnętrznej jest Placat – Impact – Test. Metoda ta jest od lat stosowana z dużym powodzeniem w wielu krajach Europy, a także w Ameryce. W Polsce badanie realizowane jest od 1997 roku przez Ośrodek Badania Opinii Publicznej i Rynku Mareco Polska.

„Placat – Impact – Test jest przeprowadzany raz w miesiącu metodą wywiadu kwestionariuszowego na próbie 1000 osób, w wieku 15 do 65 lat, które reprezentują 10 największych polskich aglomeracji miejskich. Metodą realizacji badania jest wywiad *face to face*, który odbywa się w domu respondenta”²².

Badanie znajomości reklam na nośnikach reklamy zewnętrznej obejmuje pomiar takich wskaźników, jak:

- przypomnienie spontaniczne reklam na plakatach,
- przypomnienie reklam na plakatach według marki produktu,

²² www.ams.com.pl.

- *impact*,
- rozpoznawalność,
- poziom akceptacji.

W przypadku kampanii i pomiarów niestandardowych badanie jest dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta.

W lipcu 2004 roku Clear Channel Poland wprowadziła do swojej oferty unikalne w skali kraju badanie pre-testowe layoutu plakatu outdoorowego Layout – Impact – Test (LIT), a także badanie skuteczności kampanii realizowanych w hipermarketach – APS Impact Test oraz badanie efektywności kampanii przeprowadzonych w centrach biznesu – CB Impact Test. Wszystkie badania realizowane są przez współpracujący od lat z Clear Channel Poland OBOiR Mareco Polska.

LIT daje możliwość zbadania layoutu bez względu na rodzaj nośnika outdoorowego, na jakim plakat będzie docelowo eksponowany. „Metodologia badania umożliwia realizację istotnych celów, w tym:

- ocenę siły layoutu – klient może przekonać się, na ile planowany do ekspozycji plakat sprawdzi się w otoczeniu miejskim, czyli jaka jest jego, »zauważalność«;

- ocenę zrozumienia przekazu przez grupę docelową – klient minimalizuje ryzyko związane z wykorzystaniem niezrozumiałych i nieczytelnych komunikatów oraz plakatów nisko ocenianych przez grupę docelową;

- selekcję layoutu – klient może dokonać wyboru najlepszej bądź najlepszych wersji layoutów, zarówno od strony siły dotarcia, jak i subiektywnej oceny plakatu przez grupę docelową oraz dowiedzieć się, jak layout wpłynie na wizerunek marki”²³.

Pierwsze takie badania przeprowadzono w sierpniu 2004 roku dla Nestlé Polska, a ich wyniki wpłynęły znacząco na decyzję klienta odnośnie eksponowanego plakatu: przebadano plakaty zaplanowane do jesiennej kampanii dwóch produktów – czekolady Crunch i batonu KitKat. W obu przypadkach badanie spowodowało ostatecznie ekspozycję innego, ulepszanego layoutu plakatu.

Wyniki dotychczas przeprowadzanych badań LIT jednoznacznie wskazują, że pre-test layoutu może okazać się kluczowym dla powodzenia całej kampanii, dostarczając bowiem informacje stanowiące obiektywne wskazówki dla reklamodawcy odnośnie sposobu prezentacji produktu i treści przekazu umieszczonego na plakacie reklamowym.

O konieczności testowania plakatów przed pojawieniem się ich na nośnikach reklamowych świadczą także wyniki prowadzonych badań Plakat – Impact – Test. Na ich podstawie zaobserwowano wprost proporcjonalny związek między oceną layoutu plakatu przyznawaną przez badanych a wynikami

²³ www.brief.pl.

rozpoznawalności kampanii. Wynik średniej rozpoznawalności kampanii dla 50 najniżej ocenianych layoutów wynosi 25,4%, natomiast taki sam wskaźnik dla 50 najlepiej ocenianych layoutów wynosi 41%.

Świetnymi wynikami rozpoznawalności oraz wysokim stopniem akceptacji wśród ankietowanych może poszczycić się październikowo-listopadowa kampania LG mająca na celu wypromowanie telewizorów LCD i plazmowych. Została ona zrealizowana w roku 2004, wykorzystano w niej ponad 120 powierzchni standów reklamowych Clear Channel Poland zlokalizowanych w największych centrach biznesowych, w 8 miastach Polski.

Kampanię zbadano metodą CBIT w listopadzie na grupie 400 osób (pracowników biurowców oraz osób odwiedzających dane biurowce); na zlecenie Clear Channel Poland badanie przeprowadził instytut badawczy Mareco Poland.

Wskaźnik rozpoznawalności wyniósł 71% dla pracowników badanych biurowców oraz 56% dla gości. Blisko 60% ankietowanych pracowników wymieniło kampanię LG spontanicznie, natomiast po pokazaniu zdjęcia wskaźnik ten wzrósł do 71%. Wśród osób niezatrudnionych w biurowcach odnotowano odpowiednio – 43% i 56%. Ponadto badania wykazały także, że ponad 60% respondentów zwraca uwagę na taką formę reklamy, aż 58% badanych stwierdziło, że nośnik jest estetyczny, 2/3 podobała się taka forma reklamy.

Badania te dowiodły, że dedykowane rozwiązania są skuteczne, jeśli chodzi o dotarcie do trudnej dla reklamodawców grupy docelowej, jaką stanowią ludzie aktywni zawodowo.

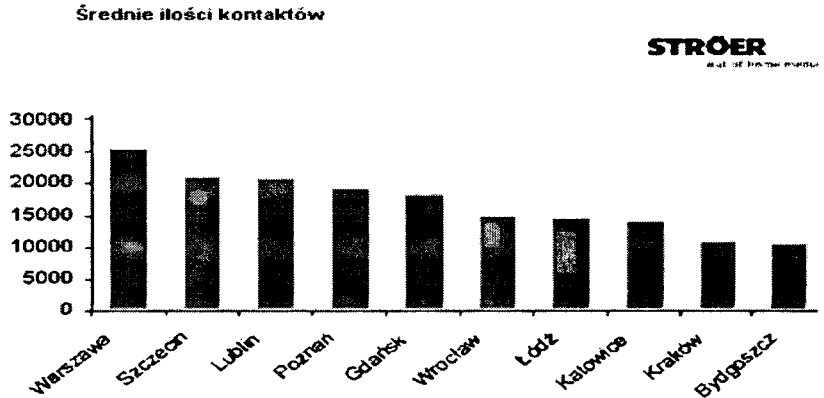
Kolejną metodą monitorowania kampanii reklamowych na nośnikach Outdooru jest Oscar. Jest to brytyjska metodologia badawcza pozwalająca na określenie liczby generowanych kontaktów przez poszczególne nośniki outdoorowe. Grupa Ströer zrealizowała pierwszy etap tego badania na rynku polskim w latach 2002–2003.

Badaniem zostało objętych ponad 30 000 nośników 5,04x2,38 oraz 6x3, należących zarówno do Grupy Ströer, jak i innych firm reklamy zewnętrznej w Polsce. W metodologii Oscar każdy nośnik jest badany pod kątem dwóch aspektów: frekwencji oraz widzialności.

Frekwencja określa liczbę osób poruszających się w obszarze potencjalnego kontaktu z tablicą. Poprzez mierzenie widzialności nośników określany jest już nie tyle potencjał kontaktu, ile faktyczna liczba kontaktów generowanych przez daną tablicę.

Elementy brane pod uwagę przy określaniu widzialności nośnika to m.in.²⁴ oświetlenie nośnika, występowanie i liczba innych nośników, typ zabudowy terenu czy też ewentualne przeszkody w widzialności.

²⁴ www.mediarun.pl.



Wykres 2. Średnie liczby kontaktów uzyskane metodą Oscar w największych miastach Polskich.

Źródło: www.mediarun.pl (17.01.2006).

Reasumując, mimo braku na rynku jednolitego standardu badań reklamy zewnętrznej podmioty zajmujące się tym medium dążą do jego wypracowania. Monitoring kampanii pomoże bowiem klientom firm outdoorowych w zaplanowaniu i realizacji akcji reklamowych, a przede wszystkim w wyborze najbardziej odpowiednich nośników.

Bibliografia

- Dolhasz M., *Reklama zewnętrzna jako instrument komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, [w:] *Państwo, gospodarka, społeczeństwo w integrującej się Europie*, „Materiały Konferencyjne”, t. 2, red. K. Budzowski, Kraków 2003.
- Dolhasz M., *Rozwój rynku reklamy zewnętrznej w Polsce – aspekt podmiotowy*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2004, nr 663.
- Gąsowski J., *Rynek reklamy zewnętrznej*, Agencja Dziennikarska Raport, Warszawa 2004.
- Kruk W., *Metodologie: badania outdooru*, „Magazyn Brief” 2004, nr 63/12.
- Krynicky J., *Świąteczna oferta Clear Channel Poland*, <http://www.mediarun.pl>.
- Kurek-Sztec A., *Miasto tętniące kolorami*, „4-biz”, 2004, nr 4.
- Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydl, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001.
- Russel J. T., Lane W. R., *Reklama*, Felberg SJA, Warszawa 2000.
- Wasilewski P., *Pionierzy i tytani polskiej reklamy*, Agencja Wasilewski, Kraków 1999.

www.ams.com.pl

www.brief.pl

www.igrz.org.pl

www.mediarun.pl

www.pbo.org.pl

Roumiana Konstantinova

The Triple Relationship Newspaper-reader-advertiser and the Media Marketing

Introduction

In our society medias are sold twice – once to the audience and once to the advertisers. This duality of clients and markets marks every research in media economics and media management. The triple relationship created on these two markets should be considered in media marketing as well. This relatively new issue in marketing is still in data accumulation stage and the editors and their marketing departments are mostly concerned of it. At the same time, the term *media marketing* is not new – it is covered in most marketing books but with different meaning – as part of the company's communication mix. Here we are trying to look at the media marketing from the editors' point of view and relate it to the triple relationship among editors, readers and advertisers. We concentrate our interest on the newspaper market but most of the findings could also be considered for other medias with some adjustments, which should reflect their specific characteristics.

We will first describe the newspaper industry and trace its specific characteristics, which make it reasonable to develop specific management and marketing approaches. Then, we will look at some basic assumptions of the existing research and reports related to these two fields. On the next stage, we will explain the nature of the triple relationship among newspaper, readers and advertisers, which will help us to come to the conclusion of this paper.

1. The Newspaper Industry

Most research carried out in media management and economics is premised on the assumption that the media industry is different from others, because media output has the potential to impact seriously on public welfare, because inside a single physical product – in the case of newspaper – several products and services are included, because its product is a commercial and public good, because it is sold twice – on two different but related markets [Doyle and Frith, 2004].

Abundant literature exists in France on sociological aspects of media industries putting the accent on the influence of different media to the public opinion but the last decade is also marked by some economic works on the subject mainly applying the industry economics model. What interests us most is what makes the newspaper industry similar and what makes it different from the others.

Considered industry, the medias have followed its rules: in order to preserve their market position or to conquer new market share, the firms innovate, anticipate the demand, create alliances and are exposed – with more or less success to the economic globalization. The specificities and the hard financing of a newspaper enterprise don't allow development of a pure and perfect competition in the industry. In modern societies it becomes more and more difficult to remain in monopolistic situation for a long period. The giant can only grow by gaining share parts from their competitors by direct confrontation on the same market [Balle, 2001].

Robert Picard is one of the scholars who provides most interesting findings on media management and explains how publishers deal with the specific characteristics of their mature industry. Publishers are convinced that newspapers must be managed differently to respond to the challenges of a mature industry with little growth potential. As a result, many publishers have adopted a range of strategies that have further commercialized the industry, making commercial considerations equal to or, in some cases, more important than editorial quality or social concerns [Picard, 2004]. Various efforts have attempted to turn newspapers into market-, reader-, or customer-driven enterprises and to create cross-departmental teams to coordinate editorial, advertising and marketing activities. Companies sought to increase their competitiveness through vertical and horizontal integration, by diversification into other media, by establishing online sites and by developing cross platform activities.

The combination of information choices, middle-class wealth, and lifestyle changes has produced a poverty of time for consumers, moving the proposition in product development from value for money to value for time. As a result, the core product – the print newspaper – is undergoing incremental circulation losses, which is translating into a recession of presence. As newspapers shift from a mandatory product necessary for survival to an optional leisure

product, newspaper sales are becoming more susceptible to economic conditions. The response of the newspaper companies and the industry has been different kinds of promotion techniques, which unfortunately could only have short-term effect. Choice in advertising medium, meanwhile, is transforming the marketing landscape into one in which return on investment rules. From an advertising perspective, volume grows while shares shift among television, newspapers, and magazines. In general, advertising investment has become a function of gross domestic product, growing as economies grow, shrinking as economies shrink. Locally, and as alliances, they are fighting harder than ever to increase share. While profit margins are under greater pressure than ever, profit margins are higher. Newspapers are doing more with less, at the expense of service and at the expense of any major initiative to reverse share trends in advertising and circulation. Wilkinson (1999) calls this stage of newspapers development "revolution about publishing once, and distributing it many ways." This revolution is about diversifying a company's product portfolio, targeting and dominating market niches and getting rid of the mass-market, one-size-fits-all past. This is where the competitive environment for consumers and advertisers is taking the newspaper industry: multiple print products, multiple e-mail products, multiple web products interrelated and feeding one other. This revolution will impact many aspects of the way publishers do business, marketing being, perhaps, the most important. For producing only a single newspaper in Western world means doing a bad job of acting like market leaders.

INMA sees three strategic trends that existed prior to global recession, accelerated dramatically in the late 1990s and are progressing in all markets to day [Wilkinson, 2002]. The first one is a movement in corporate marketing toward accountability, measurability, and one-to-one targetability. Advertisers are demanding it of newspapers, and newspaper managements are demanding it of their marketing professionals. The second one is the audiences' fragmenting, specifically the movement away from "one-size-fits-all" news and entertainment solutions. And the third is the continued seduction of major non-brand advertising categories' movement toward the Internet as a direct sales channel. This may very well further fragment categories like employment, real estate, travel and tourism, and general merchandise.

How these trends manifested themselves in specific newspaper activities is clear. The retail base of newspapers changed dramatically. Internet investment, reluctantly embraced by newspapers, turned out to be major and tangible – as newspapers aimed to beat hundreds of competitors, many of which are no longer in business. Technology-based product introductions, which require advertising, have become institutionalized. Many major-category advertisers are looking for mass media alternatives to deliver more targeted messages to more targeted audiences. Youth readership worsened at most newspapers.

2. Media Management and Media Marketing

Media management and *media economics* may be relatively new subject areas and may have an uneasy relationship with their parent disciplines but their importance is undeniable and there is certainly abundant opportunity now for researchers to develop knowledge and shape the analytic concepts of these emerging fields of enquiry [Doyle and Frith, 2004].

Conventional economic theories do not necessarily provide an adequate framework for analysis of media companies' market strategies, of the nature of their failure or success. If they did, the rationale for distinguishing media management and media economics as special fields of enquiry would be considerably diminished.

If one set of problems facing researchers stems from the limitations of generic economic and managerial theories, another challenge is that, by and large, media management and media economics are at an early stage of developing alternative analytical frameworks. Some useful work has been carried out by economists in developing heuristic models that take account of the special contingencies of media provision but much of the research work conducted in media management is about creating valuable knowledge for and about industry. It does not necessarily help to develop the subject's overall intellectual or theoretical coherence. A tendency towards applied and practical work inevitably means that, when compared with more developed and longer-established fields of enquiry, relatively little exists in the way of a prevailing paradigm in either media management or media economics. And, at the same time, there remain significant gaps in empirical knowledge, which have made it difficult to develop overall unifying theories of media structures.

Much research related to the media management, economics and marketing can be found not in the academic literature but in management and industry reports. The challenges faced by researchers in these fields can and should be viewed as opportunities. One of the most reputable sources of knowledge in media marketing is the International Newspaper Marketing Association (INMA), which we use as privileged source of ideas for where media marketing is and where it should arrive.

Nowadays, there is no succinct definition of what "newspaper marketing" is – something more precise than selling, advertising and promotion. In his *Strategic Newspaper Marketing*, Don Schultz gives the following definition: "Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others" – key words being *needs* and *wants*. Without them driving a demand for a product, there can be no value for the consumer; and without value there will be no exchange or purchase.

Part of the newspaper marketers' job is to "lead the horse to water and try like to make him drink." And never before in the history of newspapers has it been as necessary to try and make him drink. Competition for the consumer's attention has never been fiercer. Today, so many media choices are available to the reader – even in markets served with only one newspaper – and increasing numbers of leisure activities vie for the time, attention and money of the reader¹. Nowadays, newspapers suffer the attack of the new media. People's live is less complicated, they may choose from multiple information sources, but their time is more precious.

In 1996 Schwalm declared newspaper marketers were at a crossroad... a critical juncture... a crisis. Newspapers all over the world had to do more with less as we are fighting circulation declines with redesigns and product enhancements, supplements and special sections. To the most publishers that have come into power through non-newspaper sources during the 1990s, *marketing* means advertising sales only. It is a growing trend at this very time when newspapers need marketing most.

Marketing is always the first to be cut in a recession or when times are tight. Having said that, editors and publishers have become or are becoming more marketing-oriented. Instead of producing a newspaper that they believe is what the consumer wants and needs, many are now more open to listening to the reader and allowing them to have some input into what and how information goes into the newspaper. So the 1990s version of "promoting the total newspaper" has become the "total newspaper promoting".

For years, they have been hammering home the need to market the product, for editorial and circulation and advertising to work together, to have a common goal to bring down the barriers, to listen to the customer. There is much more to marketing than the "four Ps." Newspapers have to know their customers' needs and wants and how to fill these needs and wants better than their competition. And all this in regards to boost readership levels and thus increase advertising share.

Wilkinson (2000) distinguishes two styles of making newspapers: the Scandinavian *Readers first*, and the American *Advertisers first*. More and more European newspapers are emulating the latter as it is the fastest road to profitability. The marketing challenge is to redefine the product's value and the markets' perceptions of products.

The 21st century is marked by the consumer databases development not only for internal marketing purposes, but the development of external databases for public consumption. Because selling advertising space actually means

¹ Hirt, P., *Promoting the Total Newspaper*, INMA, 1973, quoted by Schwalm, L., 1996 INMA Industry Report Card, 66th Annual INMA International Conference, 17 April 1996.

selling audience – with its quantitative and qualitative characteristics – to the advertisers. Knowing who the newspaper's readers is crucial to its commercialization on both markets – the readers' and the advertisers' one.

At the same time in-newspaper advertising for new customers is out of date as it could only work for reinforcing existing relationships and informational purposes, but not as quality vehicle within the brand, nor as lead marketing vehicle.

3. Triple Relationship Newspaper-advertiser-reader

The triple relationship among the publisher of a newspaper, its readers and the advertisers who use the title as an advertising medium is usually represented by the "circulation spiral" phenomenon. The theory of the circulation spiral is originally proposed by the media scholar Furhoff (1973)². According to this theory, "the larger of two competing newspapers is favored by a process of mutual reinforcement between circulation and advertising, as a larger circulation attracts advertisements, which in turn attracts more advertising and again more readers. In contrast, the smaller of two competing newspapers is caught in a vicious circle; its circulation has less appeal for the advertisers, and it loses readers if the newspaper does not contain attractive advertising. A decreasing circulation again aggravates the problems of selling advertising space, so that finally the smaller newspaper will have to close down" (Gustafsson (1978)³. Its roots could be found in the cross industries network effect: when the utility of a good produced in a given industry varies with the size of the demand for a product produced in another industry.

Belgium researcher Gabszewicz and his team have produced very interesting papers on the circulation spiral effect in which they develop models for explaining it in different market structures. The interaction between the media and advertising industries represents a particularly significant example of this phenomenon. In the press industry, readers vary according to their willingness to pay for the newspaper, but also with their attitudes toward advertising: some of them are advertising-lovers while the others are advertising-averse. The profits of the editors depend on the size of advertising demand: they sell some fraction of their newsprints' surface to the advertisers and the larger the demand for advertising, the higher the share of advertising revenues in their total profits. On the other hand, even if the attitude of media consumers toward advertising cannot be unambiguously ascertained, it is widely recognized that the readership is not neutral to the quantity of advertising contained in the media. On the advertising market, advertisers vary according to their willing-

² Quoted by Gabszewicz, 2005.

³ Quoted by Gabszewicz, 2002b.

ness to pay for an ad in the newspaper, which also depends positively on its readership's size [Gabszewicz and all, 2002a].

The effective readership of the printed media industry is made of a mixture of consumers who share a positive perception of press advertising and those who support the opposite view. The utility of the readers is, positively or negatively, related to the size of advertising demand, revealing thereby the existence of network effects between the printed media and the advertising markets from the viewpoint of the readership as well.

The utility of all operators in the printed media market, editors and readers, does depend on the size of demand in the advertising industry. The utility of the advertisers in the latter industry depends as well on the size of demand in the former. The larger the readership of a printed media, the higher the willingness to pay of an advertiser for inserting an ad in this media: the impact of the advertising message increases with the size of the audience. This is called two-sided network effects between the newsprint media and advertising industries: the size of demand in the advertising industry influences the utility of the editors and readers in the press industry, and the size of demand in the press industry influences the utility of the operators in the advertising market.

Conclusions

The 21st century's publishers rely better on the role of the marketing than on their precedents. They don't cut marketing budgets anymore because they are aware that this would be their only way to profitability. There is no unique view of what media marketing actually is, every marketer applying its own approach. The common point is that no newspaper could survive by only trying to increase its readership without taking into account the financial dependence on advertising revenue. These two markets couldn't and shouldn't be considered independently – the network effect is an opportunity to the contemporary newspapers to make the circulation spiral turn up. Offensive actions are needed in order to deal with the increasing competition from other information sources and leisure opportunities offered to people with decreasing free time. Marketing shouldn't only be limited to promotion but be tied directly toward driving profitable business. And profit comes mostly from the advertising market but is only possible through good positioning on the readers' one. Mass media approach is out of date, and if we have to resume the idea of this paper, it would lead us to the following statement: better know your readers in order to better know you advertisers and correctly and efficiently sell the former to the later.

References

- Balle, F., *Médias et sociétés : presse, édition, cinéma, radio, télévision, Internet, CD-ROM, DVD*, Montchrestien, 2001.
- Doyle, G. and S. Frith, *Researching Media Management and Media Economics: Methodological Approaches and Issues*, 6th World Media Economics Conference, HEC Montréal, Canada, May 12–15, 2004.
- Gabszewicz, J.J., Laussel, D. and Sonnac, N., *Network Effects in the Press and Advertising Industries*, 11 October 2002a.
- Gabszewicz, J.J., Laussel, D. and Sonnac, N., Concentration in the Press Industry and the Theory of the "Circulation Spiral", 11 October 2002b.
- Gabszewicz, J.J., Garella, P.G. and Sonnac, N., *Newspapers' market shares and the theory of the circulation spiral*, 1 November 2005.
- Picard, R., *Commercialism and Newspaper Quality*, Newspaper Research Journal, Vol. 25, No 1, Winter 2004.
- Schwalm, L., *1996 INMA Industry Report Card*, 66th Annual INMA International Conference, 17 April 1996.
- Wilkinson, E.J., *Consumer Marketing Strategies for Newspapers*, Pacific Area Newspaper Publishers Association (PANPA) Conference, Sydney, Australia, 20 July 2000.
- Wilkinson, E.J., *Current Developments in Newspaper Marketing*, Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) Newspaper Congress, Berlin, Germany, 19 October 1999.
- Wilkinson, E.J., *The State of Newspapers Through Marketing Eyes*, Pacific Area Newspaper Publishers Association (PANPA) Conference, Adelaide, Australia, 12 August 2002.

Zoltán Magyar

Modelling the Identified Key Success Factors of Small- and Medium-sized Enterprises of Niche Marketing Strategy

Nowadays the business and marketing strategies of Central and Eastern European small- and medium-sized enterprises are being realized in a basically changed and most complex economic environment. Therefore, this novel environment sets such new challenges and potential opportunities for the regional small- and medium-sized enterprises that require the situation-specific reinterpretation of the marketing specific approach and the innovative application of the strategic instruments. Concentrating on a niche, i.e. a consumer group with a specific, unique demand, and the fulfilment of these demands on the basis of a well-definable special key success factor appear as a potential possibility. These innovative SMEs with a large growth potential are not only compelled to follow the determining enterprises of the given sector; at the same time they can become the determining server of the given market segment of a special demand, enforcing their own strategy. Revealing the operational and market characteristics of successful companies and understanding their attitude with, for example, the benchmarking type analysing procedure can facilitate the revealing and identification of factors affecting company effectiveness, i.e. the so-called value-creating factors ("value drivers") or "key success factors". The role of these factors borne in the operation and effectiveness of the given companies might vary, but the attitude and values of successful companies are often very similar.

Nowadays the business and marketing strategies of Central and Eastern European small- and medium-sized enterprises are being realized in a basically changed and most complex economic environment. These change-generating tendencies include, among others, the accession of the mentioned geographical region to the European Union, the effect of the globalisation fulfilling itself and the trend of the accelerated technical development. (Hoványi, 2004)

Strategic thinking, planning is the passing of today's decisions regarding the future for the purpose of successful development and effective operations. (Józsa, 2004) In our time, the theoretical and practical knowledge of strategic planning is primarily used by larger companies during their effective operation. However, in the market competition, which has become sharper and more complex by today, the SME sphere becoming more valuable on the basis of generally known economic and social aspects also endeavours to adapt the methods whose application may facilitate the establishment/maintenance of the enterprise's market position.

It is a fact that the small enterprises are the most sensitive to any change in the business-economic environment. Therefore, without making the mistake of excessive generalisation, we can state that the research findings do not show momentary or ad hoc phenomena but highlight the general status basically typical of the sector.

Owing to the changed circumstances, competences such as the establishment and assessment of customer satisfaction, market orientation and strategic planning become more valuable and rise to evidence level. Although determining the competitiveness of enterprises to an absolute extent considering their relevance, these competences are generally among the weak or non-existing points of SMEs. To underlie this fact, several scientific and professional researches report that the strength of the majority of Hungarian small and medium-sized enterprises is the production side, while the planning of strategic approach, conscious market behaviour or the ability to trace the environmental changes are less typical. (Józsa, 2004 in:) In my opinion the problem and its solution are of dual nature. On the one hand, in a considerable part of the Hungarian SME sector the mentality of the managers and colleagues can be deemed as a development impeding factor; so such change of attitude is necessary, as a result of which a determining element of the appearing modern entrepreneurial mentality is on the one hand the marketing as a modern business philosophy and repertoire of instruments; and on the other hand, it is the strategy as view, as management method and as activity.

Is there a strategy that primarily considers the features of small companies and whose application can make the "small" ones large if not in their dimensions but their results? Furthermore, do small enterprises need strategic thinking?

It is one of the pleasing phenomena of the processes taking place in the Hungarian SME sector that, although only sporadically yet, such innovative small enterprises with great growth potential appear that, unlike the average, are forced not only to follow the determining enterprises of the given sector but may, thanks to some well-definable special key success factor, become the determining servers of a given market segment with special demand, in this way enforcing the benefits arising from the dominant market presence. An enterprise serving the very special market segments can thoroughly get acquainted with the demands of the group of customer that is relatively small in number but have considerable inclination for purchasing, solvency through the daily or weekly relations and thus can satisfy these demands better than anyone else.

As a result, a considerable surplus price can be enforced as compared to the costs as it is accepted by the sophisticated value judgement of the market.

It can be stated that an enterprise specialising in niches can produce an income exceeding the average from the high price margin. However, this "well-informed" and in most cases very profitable situation requires very active market monitoring, the thorough revealing and continuous monitoring of customer demands. Furthermore, the company must come forward with such a novel, differentiated, hard-to-copy, innovative product that is a real alternative for customers when fulfilling their special demands. The critical resources used for this are usually narrow, unique, invisible and non-replaceable. (Lehota, 2001) A company must possess resources and capacities regarded as quasi unique in the market, thanks to which it may acquire a sustainable competitive edge as compared to the possible competitors, and generate a distinguishing customer value differing from them. This is a primary condition for success within the niche. The value-centred and in this way successful niche offer is not necessarily based upon only one niche factor but can also require a mix of niche factors. Since "niche" means *hollow*, it is an inevitable concomitant of the strategy that we cannot acquire a huge market share but have a fair chance to establish a relatively closed clientele. It is the consumer loyalty developed consciously and consistently, and the decreasing price sensitivity typical of them that actually mean a profit and protection over the industrial sectoral average in the price competition and contrary to the substitute goods of the competitors.

The enterprise must focus on the understanding of the customers, the observing of their characteristic features, and as a response, it may succeed in having the uniquely distinguishing product accepted in its value offer. Therefore, the selection of a segment can be a successful strategy if the selected market share/niche is too small, too risky or simply imperceptible for the larger competitors. (Józsa, 2005)

Based on the literary conclusions, the following hypotheses have been set:

1. Hypotheses related to the entrepreneur's professional characteristics

H1: - Has a lower, rather vocational-type school qualification.

H2: - The business idea is derived from the family (paternal or maternal) traditional past.

H3: - Represents autocrat management style.

H4: - When selecting the child's higher educational field of study, the aim is to resolve the position proving to be a narrow cross-section in the enterprise.

H5: - Endeavours and is able to get to know its operational medium, and based upon this knowledge, specified aims as well considering the given functional areas.

2. Hypotheses related to the enterprise's general operation:

H1: - Pursues its entrepreneurial activity in the most intensive manner in a 50 km district, on the local markets.

H2: - Its production system shows the manufactural stamps. (Because of keeping a given quality level, the proportion of mechanisation cannot exceed a certain percentage.)

H3: - Considering the composition of the enterprise's Human Resources, it is rather the practical experience, professional relevance than the high qualification that enjoys priority, owing to the H2.

H4: - A vállalkozás működtetésében a család meghatározó mértékben részt vesz.

3. Hypotheses considering the „marketing marks” of the enterprise:

H1: - Although their marketing activity is rather of instinctive than of conscious type as a whole, regarding the forming of certain marketing activities such as the price strategic and conscious concepts appear or may appear.

H2: - The products are sold at higher prices than the average price of the industrial sector.

H3: - Owing to the intensive character of the entrepreneurial activity performed at the local market, customer demands and value preferences are known well. This market knowledge rests upon practical experiences and is integrated, appears when establishing the market activities as information.

Material and method – the conduction of functional benchmarking studies

The data were entered for the survey in January and February 2007. The enterprises serving as subjects were selected from the enterprises qualified by the experts of the Journal entitled “Business and Success” (sales revenue, R&D expenses, number of employees, profit). The studies were conducted at the seat of the given enterprise, at a time agreed upon in advance. During the survey, 17 enterprises were studied.

Empirical results

The first part of the survey aimed to analyse what sources the enterprise’s present activity originates from, and what possible perspectives its further changes may have.

The entrepreneurial activity on the one hand originates from the “continuation” of the family tradition, and on the other hand the character of the past work performance and accumulated professional experience is also determining. The results achieved by the entrepreneur have incited the continuous renewal and increasing of professional and entrepreneurial skills, although many respondents have mentioned the low level of such, actually adaptable, practical trainings. In the case of several children, the answers to the H4 hypothesis of the first set of questions have clearly proved to be true, and those representing more distant degrees of relationship were relevant employees. It is typical that the people involved primarily specified the production area as the narrow cross-section of the enterprise’s success, oriented their children on this, in this way promoting the continuation and establishment of the traditional character.

In the second phase of the survey I aimed to answer the question what level of priority the strategic attitude and mentality ensuring the harmony of the planning, execution and control can occupy. Presumably owing to the earlier work experience or family traditional character, the subjects of the survey thoroughly know the tendencies of the external factors affecting their operation and defined the business environment as a basically understandable status that can plan the future more or less consciously. The terms (also) applied in the marketing planning (e.g. SWOT analysis, life curve) were generally known for them. Most entrepreneurs acknowledged the *raison d’être* of the concepts built on the given (e.g. marketing) strategies but mentioned the “multinational large company versus SME” difference as the “narrow cross-section” of their full-scale application and adaptation. It should be noted that nearly all respondents mentioned the economic political stability, balance as a factor making business factor basically easier.

In phase 3 of the survey, I studied the characteristic and typical features in the general operation and production system of the enterprise.

The H1 Hypothesis of this phase did not hold its own since the activity of the largest intensity within a 50 km entrepreneurial district is not evidence, in the customer segmentation not the geography based criteria prevail. On the other hand, H2, H3 and H4 Hypotheses proved true. The majority of the entrepreneurs evaluated the unique, special-quality basic material applied as the main value-creating component of their supply, and the share of handwork resulting in large added value. (In my opinion, these two factors can already be identified as the factor determining the final utility of the “customer value” generated by the marketing activity to the largest extent!)

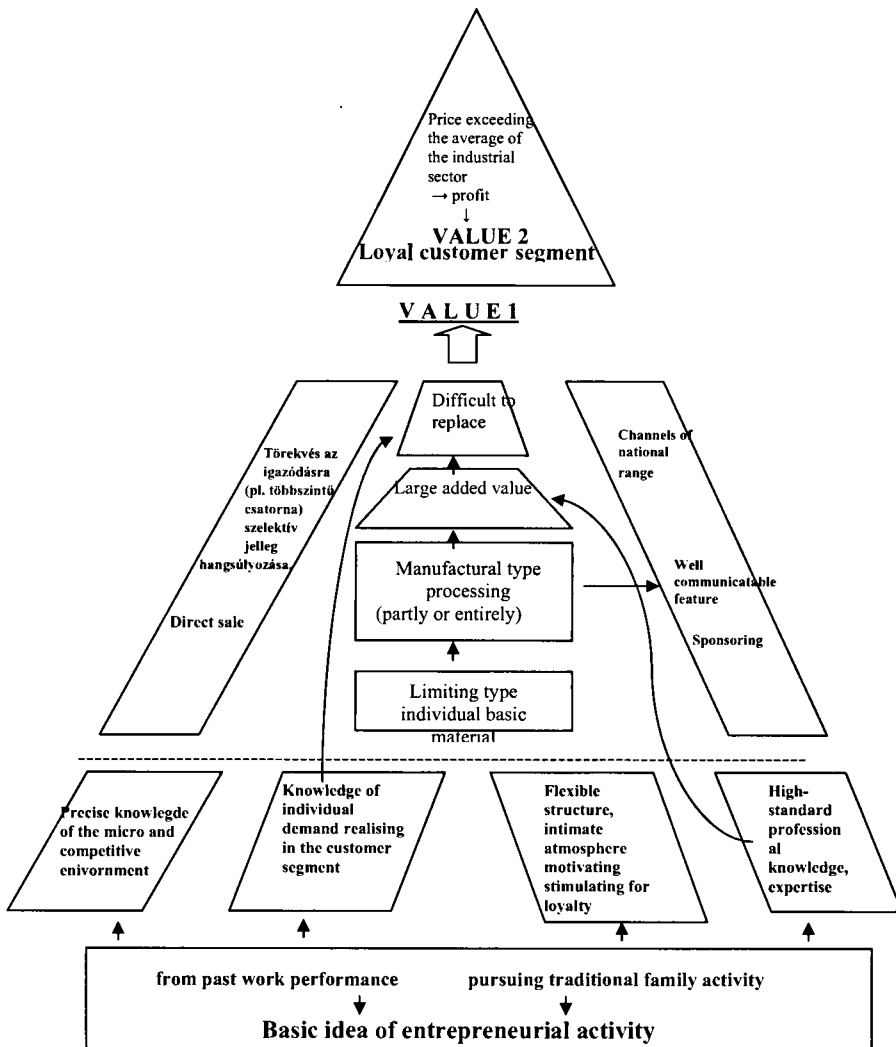
In phase 4, the survey intended to reveal the content and formal elements of the image formed by them of the marketing. As for a considerable part of the enterprises under study, marketing activity was mostly identified with advertising and communicational activities conceptually. However, the content projections of the complex corporate management and operational processes performed by us and the information supports used for each decision suggest the forming image of both the customer and the market orientation. Certain fields of our marketing activity (e.g. marketing communication, the regular and systemised collection and analysing of consumer information) can rather be specified as instinctive than conscious, but the existing attitude priorities (e.g. the conclusion of long term contracts, generation of business relations) serve as a good basis for the successful adaptation of certain marketing concepts, making the entrepreneurial activity measurably more effective. I present the results in a “Pyramid Model.” (See Table No. 1.)

Experiences gained by conducting the studies

As it is basically typical of the researches of organisational markets, the decision-makers as the actual information source are very busy; therefore, they hardly, and in the lack of proper motivation, sporadically spare time for receiving external questioners. However, when conducting the expert's interview, they proved to be helpful, were readily speaking about their results, and highlighted the absolute practical priorities concerning the realisation of the market concept, and the narrow cross-sections thereof. The knowledge of these priorities, supplemented with further professional researches, may bring us closer to the elaboration of a marketing strategic concept that can also be adapted by the SME sphere.

While at Hungarian large companies, thanks to “the spirit of the place” (proper specialist team, available communication budget, detailed customer information system), the given marketing concepts are applied effectively,

then in the case of SMEs having a “niche marketing” strategy, the application of the marketing concepts is the dependence and result of the mature entrepreneurial personality, commitment, success-orientation of the person generating and managing the enterprise.



Renata Oczkowska

Standaryzacja czy adaptacja instrumentów marketingu-mix na rynkach zagranicznych

Wstęp

Jedną z podstawowych decyzji strategicznych, przed jakimi stoi firma zamierzająca działać na rynkach zagranicznych, jest to, czy standaryzować instrumenty marketingu-mix, czy specjalnie dostosowywać je do specyfiki poszczególnych rynków. Standaryzacja zakłada standardową ujednoliconą w przekroju wszystkich obsługiwanych rynków kompozycję marketingu-mix. Natomiast strategia adaptacji polega na dostosowaniu instrumentów do uwarunkowań rynków zagranicznych.

Celem opracowania jest przedstawienie istoty strategii standaryzacji i adaptacji instrumentów marketingu-mix na rynkach zagranicznych oraz determinant ich wyboru.

1. Standaryzacja a adaptacja instrumentów marketingu-mix

Wybór instrumentów marketingu-mix, tj. produktu, promocji, cen i dystrybucji na rynkach zagranicznych jest uzależniony od szeroko rozumianych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa na tych rynkach. Uwarunkowania te są określone przez czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne. Wśród tych czynników wskazać należy: otoczenie ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne, geograficzne oraz polityczno-prawne, a także sytuację na rynku, specyfikę produktu, stopień konkurencji czy też preferencji konsumentów.

Strategia produktu dotyczy kształtowania struktury produktu, asortymentu, tworzenia i wprowadzania na rynek nowych produktów, cyklu życia

produktu, marki i opakowania. Decyzje odnoszące się do produktu mają priorytetowe znaczenie w strategii marketingowej przedsiębiorstwa, wpływają bowiem na strategię cen, dystrybucji i promocji¹.

Doświadczenia wykazują, że nie wszystkie produkty nadają się w równym stopniu do standaryzacji. Można stwierdzić, że łatwiej jest ujednolicić dobra zaopatrzeniowe niż konsumpcyjne. Wśród dóbr konsumpcyjnych łatwiej jest standaryzować wyroby trwałe niż nietrwałe. Trudniej jest standaryzować np. artykuły żywnościowe, gdyż z reguły są dostosowane do smaków, gustów i przyzwyczajeń lokalnych nabywców. Polacy preferują czekoladę mniej słodką niż zachodni konsumenci, stąd koncerny obecne na naszym rynku, m.in. Kraft, Jacobs, Suchard i Nestle, dostosowały swoje wyroby do naszych gustów.

Do grupy produktów, które są bardziej niż inne podatne na standaryzację, należą np. posiłki w barach szybkiej obsługi Burger King czy McDonald's, sprzęt elektroniczny, artykuły gospodarstwa domowego itp. Często modyfikacji nie wymagają także dobra luksusowe, np. biżuteria, perfumy czy sprzęt sportowy. Wiąże się to z występowaniem we wszystkich krajach świata bardzo podobnych pod względem statusu ekonomicznego zachowań konsumentów, gustów oraz preferencji segmentów rynku. Do grupy tej należą ludzie bogaci, osoby wykształcone, a także wiele podróżujące.

Strategia standaryzacji powiodła się w przypadku walkmana SONY, pasty Colgate, coca-coli czy McDonald'sa, chociaż i w tych przypadkach zachodzą pewne adaptacje, np. coca-cola w niektórych krajach Afryki jest słodsza lub mniej gazowana, a w Meksyku w Big Macu zamiast ketchupu podaje się sos chili.

Dominujący wpływ na strategię adaptacji mają czynniki ekonomiczne. Zróżnicowany poziom dochodów między państwami powoduje, że w krajach o niskich dochodach często sprzedaje się uproszczoną, mniej skomplikowaną wersję produktu. Większość producentów samochodów osobowych, uruchamiając jednostki w krajach rozwijających się, podejmuje produkcję najmniej kosztownych typów aut i stopniowo poszerza lokalną ofertę o kompozycje droższych produktów z importu.

Produkt musi być dostosowany do technicznych warunków jego użytkowania w danym kraju. Chociaż świat stopniowo przestawia się na system metryczny, wiele państw używa jeszcze innych miar i wag. Różne są instalacje elektryczne. Na kontynencie amerykańskim używa się instalacji o parametrach 60 Hz i 110 V, podczas gdy standardem w wielu krajach europejskich jest 50 Hz i 220 V. Konieczne jest więc przystosowanie produktów z zasilaniem elektrycznym sprzedawanych na rynki tych krajów.

¹ Szerzej na ten temat: R. Oczkowska, *Strategie produktu na rynkach zagranicznych i determinanty ich wyboru*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 729.

Regulacje prawne mogą stanowić ważne ograniczenie w projektowaniu produktu. Państwa mogą mieć różne regulacje dotyczące artykułów żywnościowych i farmaceutyków. W niektórych krajach nie jest na przykład dozwolone używanie słodzików. W ostatnich latach wiele państw ustanowiło przepisy ochrony środowiska, które odnoszą się między innymi do poziomu hałasu, emisji zanieczyszczeń przez samochody, limitów fosforanów zawartych w detergentach (np. niemieckie obawy przed zatruciem wód ograniczają użycie związków fosforu w proszku) czy zakazu sprzedaży napojów w opakowaniach z plastiku w krajach skandynawskich.

Szczególną rolę odgrywają uwarunkowania kulturowe. Upodobania konsumentów są zdeterminowane kulturowo. Religia często decyduje o preferowaniu, ograniczaniu lub wykluczeniu konsumpcji pewnych dóbr, a także wpływa na sposób ubierania się, ustanawia moralne zasady postępowania. Kultura wpływa na preferencje co do konsumpcji nie tylko przez religię. Istotne znaczenie mają również tradycja, przyzwyczajenia i obyczaje. McDonald's w Dżakarcie w Indiach zamiast hamburgerów wprowadził burgery z kurczaka i baraniny, a w Izraelu otworzył restaurację koszerłą.

Adaptacji wymaga często rozmiar produktu i opakowania, np. Philips dostosował rozmiary młynków do kawy i lodówek do rozmiarów japońskich kuchni i mieszkań oraz maszynek do golenia, aby pasowały do mniejszych rąk Japończyków, natomiast coca-cola musiała wycofać ze sprzedaży w Hiszpanii dwulitrową butelkę po stwierdzeniu, że w lodówkach brak odpowiednio dużej półki.

Badania marketingowe wykazały, że Japonki po zamknięciu biura czy po zakończeniu pracy chętnie piją wino, więc aby sprostac przyzwyczajeniom konsumentów, firmy niemieckie zaoferowały wino w butelkach o pojemności 0,2 oraz 0,3 l².

Wielkość opakowań musi być dostosowana do tego, jak często nabywcy robią zakupy. W USA dokonuje się zakupów raz w tygodniu lub rzadziej, w Europie wschodniej kilka razy w tygodniu, a w krajach rozwijających się codziennie.

Dostosowania do specyfiki rynków krajowych może wymagać symbolika oraz kolor opakowania i produktu. Amerykański producent piłeczek do gry w golfa zapakował swoje produkty przeznaczone na rynek japoński po cztery sztuki. Słowo „cztery” wypowiedziane po japońsku brzmi podobnie do słowa „śmierć”. Z tego powodu piłeczki nie znajdowały nabywców³.

Istotnym czynnikiem determinującym konieczność adaptacji jest język, którym posługują się potencjalni nabywcy. Zmiany może wymagać nazwa

² E. Walldorf, *Auslandsmarketing*, Gabler Verlag, 1987, s. 500.

³ A. Hermanns, U. Wissmeier, *Internationales Marketing Management*, Verlag Franz Vahlen, München 1995, s. 154–155.

produktu, marka oraz etykieta i instrukcja użytkowania. Istotne jest, aby nazwa marki nie kojarzyła się negatywnie. Istnieje wiele przykładów wskazujących na użycie niewłaściwej nazwy marki, np. ESSO to po japońsku gasnący samochód, a Osram czy Burda źle brzmią dla konsumenta polskiego.

Kolejnym narzędziem marketingowym jest promocja, która obejmuje cztery instrumenty: promocję osobistą, reklamę, *public relations* i promocję dodatkową⁴.

W procesie międzynarodowej komunikacji występują bariery, które uniemożliwiają standaryzację działań promocyjnych. Są nimi bariery kulturowe, w szczególności religijne i językowe, różnice ekonomiczne, regulacje prawne, różnice w poziomie i rodzajach konkurencji.

Czynniki kulturowe, takie jak religia, uznawane wartości, znaczenie symboli, poziom wykształcenia wpływają na ludzkie postawy oraz odbiór i interpretację przekazu promocyjnego. Istotne znaczenie mają różnice językowe.

W przypadku reklamy ważne jest, aby nie tłumaczyć dosłownie haseł reklamowych, ale zwracać uwagę na ich właściwą interpretację.

Standaryzację reklamy mogą utrudniać odmienne style reklam charakterystyczne dla różnych kultur. Nastrój panujący w reklamach na rynkach śródziemnomorskich jest ciepły i pogodny, są one również bardzo dynamiczne. Reklamy francuskie charakteryzują się stylem teatralnym, fantazyjnym, erotycznym i radosnym. Odmienne style reprezentują reklamy japońskie, które przybierają formę przeproszenia widza za wtargnięcie do jego domu i narzucanie się oraz zabieranie cennego czasu. Pod względem humoru najbardziej charakterystyczny jest styl reklam angielskich, w których występuje żart słowny⁵.

Na kształt strategii reklamowych wpływa stopień rozwoju infrastruktury medialnej w poszczególnych krajach oraz zwyczaje medialne społeczeństw.

Możliwości standaryzacji międzynarodowych kampanii reklamowych ograniczają także regulacje prawne dotyczące rynku reklamy w poszczególnych krajach. Regulacje te obejmują najczęściej: zakaz reklamowania niektórych produktów, reklamę porównawczą, zawartość przekazu reklamowego, zakazy umieszczania reklamy w wybranych środkach przekazu czy ograniczenie czasowe. Często spotykanym ograniczeniem są zakazy reklamowania niektórych produktów, np. napojów alkoholowych, wyrobów tytoniowych czy farmaceutyków w ogóle lub w określonych mediach, najczęściej w telewizji i radiu. W Szwecji, Grecji i wielu innych krajach nie wolno reklamować zabawek militarnych.

⁴ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 55; inni autorzy, np. Ph. Kotler, proponują piąty element tj. sprzedaż bezpośrednią, por. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 546.

⁵ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006, s. 113.

W Stanach Zjednoczonych dozwolone jest porównywanie produktu reklamowanego z konkurencyjnym. W reklamie porównawczej w RPA zakazane jest podawanie nazwy konkurenta. W Niemczech, Francji i we Włoszech występuje bezwzględny zakaz reklamy porównawczej. Ograniczenie wykorzystania mediów może też dotyczyć czasu, np. w Grecji obowiązuje zakaz reklamowania zabawek w godzinach od 7 do 22.

Promocja dodatkowa i sprzedaż osobista są instrumentami promocji najczęściej dostosowywanymi do specyfiki rynków zagranicznych.

Istnieje wiele ograniczeń prawnych uniemożliwiających ujednolicone stosowanie instrumentów promocji sprzedaży. W wielu krajach, m.in. w Polsce, Francji, Niemczech, Norwegii i Szwajcarii istnieją ograniczenia stosowania rabatów cenowych poniżej ceny zakupu danego produktu przez detalistę, natomiast w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Hiszpanii, Portugalii i Grecji takie obniżki są dozwolone. W większości krajów Unii Europejskiej, m.in. w Belgii, Holandii i Danii, występują znaczne ograniczenia w stosowaniu loterii promocyjnych⁶.

Sprzedaż osobista ma na celu zwiększenie stopnia atrakcyjności produktu dla jego odbiorców. Różnice w reakcji konsumentów w poszczególnych krajach na tę technikę zwiększania atrakcyjności przesądzą o adaptacji sprzedaży osobistej na rynkach zagranicznych.

Public relations jest instrumentem systemu promocji zmierzającym do kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa⁷.

Przedsiębiorstwa dążą do standaryzowania działań *public relations*, jednak mogą pojawić się bariery zmuszające do indywidualizacji tych działań. Bariery te mogą być wymuszone przez różnice kulturowe, zwłaszcza językowe, w odniesieniu do kontaktów z mediami czy udziału w targach i wystawach. Dziedziny sponsoringu na rynkach zagranicznych dotyczą na ogół sportu, kultury, sztuki, szkolnictwa oraz zdrowia. W sytuacji gdy znaczenie dziedzin będących przedmiotem sponsoringu różni się w odbiorze społecznym między krajami, wzrasta tendencja do ich adaptowania. Standaryzację sponsoringu najczęściej stosują przedsiębiorstwa, które wykształciły na rynku międzynarodowym silne i dobrze rozpoznawalne marki.

Standardowe kształtowanie cen wymaga, aby produkt miał taką samą cenę na wszystkich rynkach zagranicznych. Ujednolicona polityka cen jest stosowana w odniesieniu do produktów standaryzowanych w skali globalnej i opiera się na założeniu, że różnice między rynkami krajowymi zanikają i dla wielu produktów nie ma potrzeby ich różnicowania. Korzystając z efektu skali i krzywej do-

⁶ M. Komor, *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2000, s. 185–186.

⁷ J.W. Wiktor, *Promocja...*, op. cit., s. 57; S. Black, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 14–15.

świadczenia, możliwe jest standardowe kształtowanie relatywnie niższych cen. Standardowe kształtowanie cen jest najczęściej wykorzystywane w stosunku do produktów wysokiej technologii zaspokajających na ogół ujednolicone potrzeby⁸. Standaryzacja cen jest stosowana na rynkach surowców i artykułów masowych notowanych na giełdach światowych, takich jak giełda w Londynie czy Chicago oraz produktów globalnych dostawców o pozycji zbliżonej do monopolistycznej np. Boeing. Dążenie do unifikacji ceny produktu w wielu krajach jest coraz częściej stosowane przez producentów dóbr luksusowych, którzy adresują swoją ofertę do segmentów mających swoje odpowiedniki w większości krajów świata. Strategię standaryzacji cen wykorzystują także firmy, które ujednolicenie cen produktów uznają za wyznacznik globalności. Standaryzacja cen największych sieciowych barów szybkiej obsługi np. McDonald's, Pizza Hut czy KFC jest uznawana za jeden z kluczowych czynników ich sukcesu rynkowego⁹.

Zmiany w polityce cenowej zapowiada rozwój Internetu¹⁰. Podkreślić trzeba specyfikę działania przedsiębiorstwa w Internecie i kształtowania cen produktów sprzedawanych za jego pośrednictwem. Przedsiębiorstwa działające jako wirtualne lub wykorzystujące Internet jako formę wsparcia tradycyjnej organizacji działania z założenia stają się firmami globalnymi, których rynek jest rynkiem światowym. Internet umożliwia szybkie zdobycie informacji o cenach. Nabywca może wobec tego porównać oferty cenowe wielu czy nawet wszystkich firm. Internet umożliwia zmniejszenie kosztów dystrybucji, tj.: kosztów transakcyjnych dzięki zawieraniu transakcji drogą elektroniczną, kosztów utrzymania placówek handlowych, marż handlowych w wyniku eliminacji części pośredników, kosztów administracyjnych dzięki wymianie dokumentów w sieci, przez co możliwe jest ustalenie niższych cen.

Istotą strategii adaptacji cen jest prowadzenie odrębnej polityki cenowej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, związanej z realizacją przez przedsiębiorstwo strategii policentrycznej, w której uwzględnia się specyfikę poszczególnych rynków. Przedsiębiorstwo musi podejmować decyzje o sposobie ustalania ceny, o różnicowaniu cen oraz ich zmianach. Adaptacyjne kształtowanie ceny nawiązuje do idei ustalania różnych cen dla poszczególnych rynków zagranicznych. Podejście to daje możliwość dostosowania cen do uwarunkowań na danym rynku zagranicznym, dotyczy często produktów konsumpcyjnych, domowego użytku i o silnych kulturowych uwarunkowaniach popytu.

Zaletą ceny ujednoliconej jest prostota, wadą fakt, że cena przestaje być elastycznym narzędziem marketingowym. Zróżnicowanie cen daje możliwość

⁸ N. Hanna, M.R. Dodge, *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997, s. 289.

⁹ P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005, s. 120.

¹⁰ *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 203–204.

reagowania na sytuację rynkową, jest jednak dla firmy bardziej skomplikowane i grozi zjawiskiem rynku zwanym szarym importem. Polega on na przepływie towarów między krajami, który nie jest organizowany i kontrolowany przez producenta. O szarym imporcie mówimy wówczas, gdy końcowy konsument lub handlowiec wykorzystują różnice cenowe między krajami. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w ramach szarego importu kupują produkty w krajach o niskich cenach z przeznaczeniem sprzedaży w krajach o wysokich cenach.

W ramach szarego importu można wyróżnić trzy jego formy: reimport, który występuje, gdy poziom cen w kraju przeznaczenia jest niższy niż w kraju pochodzenia; import równoległy, gdy w kraju przeznaczenia jest wyższy poziom cen niż w kraju pochodzenia, oraz import uboczny, który występuje między wieloma krajami i jest najtrudniejszy do wykrycia¹¹.

Toyne B. i Walters P.G.P. twierdzą, że kształtując ceny, w wielu wypadkach należałoby zastosować zróżnicowane podejście z zastrzeżeniem centralnej koordynacji, ponieważ¹²:

- 1) pomiędzy rynkami występują znaczne różnice w zakresie czynników otoczenia zewnętrznego, które często oddziałują na ceny,
- 2) polityka cenowa powinna być wykorzystywana w sposób aktywny w celu osiągnięcia lokalnych celów rynkowych,
- 3) zalety stosowania jednolitych cen są ograniczone,
- 4) wiele niekorzystnych aspektów różnicowania cen można przewidzieć i zaradzić im.

Najczęściej jednak stosowane jest pośrednie kształtowanie cen będące kombinacją obu wariantów, tj. ujednolicenia oraz różnicowania cen. Pośrednie kształtowanie cen zwane też elastycznym¹³ zakłada, że każdy rynek zagraniczny jest unikalny i wymaga analizy czynników decydujących o zakresie standaryzacji lub różnicowania cen produktów firmy na rynkach zagranicznych. Trudności w stosowaniu pośredniego kształtowania cen wynikają ze złożoności zadań marketingowych i konieczności stałego monitorowania każdego międzynarodowego rynku docelowego.

Dystrybucja jest relatywnie trudnym do standaryzacji elementem marketingu-mix. Na ogół różnice w systemach dystrybucji dotyczą długości kanałów dystrybucji, rodzaju występujących ogniw dystrybucji, stopnia integracji, siły dystrybutorów wobec producentów, poziomu usług świadczonych przez pośredników, poziomu marży handlowej, szerokości asortymentu oferowane-

¹¹ M. Komor, *Euromarketing...*, op. cit., s. 141–142.

¹² G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Glohalizacja. Strategia i zarządzanie*, Feldberg SJA, Warszawa 2001, s. 217.

¹³ N. Hanna, M.R. Dodge, op. cit., s. 273.

go przez różne punkty sprzedaży¹⁴. Przedsiębiorstwa natrafiają na trudności z ujednolicaniem organizacji dystrybucji.

W dużej mierze system dystrybucji jest uzależniony od strategii wejścia przedsiębiorstwa na dany rynek zagraniczny. Jeśli strategią wejścia na rynek zagraniczny jest eksport, to kanał dystrybucji, którym produkty docierają do finalnego nabywcy obejmuje pośrednie ogniwa sprzedaży najpierw w kraju eksportera, a następnie pośredników na rynku importera. W przypadku produkowania wyrobów na rynku zagranicznym we własnych zakładach produkcyjnych czy też stanowiących *joint venture* z miejscowym partnerem sieć dystrybucji występuje tylko na danym rynku zagranicznym.

Różnice w dystrybucji między krajami wynikają też z różnej struktury form handlu. Zmiany w sieci handlu detalicznego są związane z rozwojem gospodarczym krajów. Wyższy poziom rozwoju gospodarczego powoduje: wzrost wielkopowierzchniowych placówek handlowych, wyższy stopień koncentracji w sferze sprzedaży detalicznej, większe znaczenie działań marketingowych.

Barierami dla standaryzacji międzynarodowej polityki dystrybucji są różnice w infrastrukturze, odmiennność czynników historycznych czy społeczno-kulturowych. Wewnętrzne kanały dystrybucji różnią się diametralnie w poszczególnych krajach. Uważa się, że szczególnie skomplikowany system dystrybucji występuje w Japonii. Firma Procter & Gamble sprzedająca mydło w Japonii musiała najpierw sprzedać towar głównemu hurtownikowi, który następnie przekazał produkt hurtownikowi danej grupy produktów, ten sprzedał go dalej hurtownikowi specjalizującemu się w określonym produkcie, kolejnym ogniwem był hurtownik regionalny, który skierował ofertę do hurtownika lokalnego, a ten sprzedał produkt detalistom¹⁵.

Standaryzacja w przypadku dystrybucji ma szersze zastosowanie w odniesieniu do sposobów organizowania procesów dystrybucji i związanych z nimi decyzji. Należą do nich: zaopatrywanie globalnych odbiorców oraz wykorzystanie Internetu jako kanału dystrybucji bezpośredniej¹⁶.

Odbiorcy globalni (transnarodowe segmenty nabywców) są dla dostawców nabywcami kluczowymi, dla których opracowuje się specjalne procedury marketingowe, także i te dotyczące dystrybucji. Dystrybucja odbywa się w taki sam lub zbliżony sposób we wszystkich krajach.

Internet stał się kanałem dystrybucji bezpośredniej w odniesieniu do tych produktów, które mogą być przemieszczane w postaci plików elektronicznych. Chodzi przede wszystkim o dystrybucję muzyki i programów kompute-

¹⁴ *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 429.

¹⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 393.

¹⁶ P. Pietrasiński, *Międzynarodowe..., op. cit.*, s. 123.

rowych. W przypadku produktów, których nie można przesłać w formie elektronicznej, Internet jest instrumentem bezpośredniej komunikacji z nabywcą, a nie dystrybucji fizycznej.

2. Determinanty wyboru strategii standaryzacji i adaptacji kompozycji marketingu-mix

Wydaje się, iż nie można ani standaryzacji, ani adaptacji produktu traktować jako swoistej gry o wszystko albo nic. Argumentem przemawiającym za standaryzacją są niższe koszty i możliwość prowadzenia promocji podstawowej marki i reklamy kształtującej wizerunek przedsiębiorstwa na całym świecie. Natomiast za adaptacją przemawia fakt, że każdy rynek jest inny i że sukces odniesie ten, kto najlepiej dopasuje swoją ofertę do rynku lokalnego.

Tabela 1. Czynniki sprzyjające standaryzacji i adaptacji działań marketingowych na rynkach zagranicznych

Czynniki sprzyjające standaryzacji	Czynniki sprzyjające adaptacji
• szybkie zmiany technologii i skracanie się cyklu życia produktów • korzyści skali w B+R, produkcji i marketingu • konkurencja globalna • mały dystans kulturowy wobec rynków zagranicznych • ujednolicanie się potrzeb i gustów konsumentów • scentralizowane działanie na rynkach zagranicznych • standaryzacja w działaniach konkurentów • międzynarodowe standardy produktów (np. ISO) • korzystny wizerunek produktów z danego kraju, przedsiębiorstwa lub marki	• wolne zmiany technologii i długi cykl życia produktów • wpływ czynników otoczenia ekonomicznego, prawnego, społeczno-kulturowego itp. • konkurencja lokalna • duży dystans kulturowy wobec rynków zagranicznych • zróżnicowanie potrzeb i gustów konsumentów • zdecentralizowane zarządzanie oddziałami krajowymi • adaptacja w działaniach konkurentów • lokalne standardy produktów • niekorzystny wizerunek produktów z danego kraju, przedsiębiorstwa lub marki

Źródło: *International Business Theories, Policies and Practices*, ed. M. Tayeb, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 391, za: Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 44.

Zdaniem Ph. Kotlera „standaryzacja może zaoszczędzić trochę kosztów, natomiast konkurenci zawsze są gotowi zaoferować więcej niż to, czego konsumenci w każdym kraju rzeczywiście potrzebują”¹⁷. Zatem trafne wydaje się zastosowanie strategii pośredniej, która polega na standaryzacji niektórych zasadniczych elementów i dostosowanie innych do wymogów rynku lokalnego.

Wybór odpowiedniej strategii marketingu-mix zależy od uwarunkowań otoczenia ekonomicznego, społeczno-kulturowego, technologicznego, geograficznego czy polityczno-prawnego, a także od sytuacji na rynku, specyfiki produktu, stopnia konkurencji, preferencji konsumentów oraz innych czynników, których wykaz prezentuje tabela 1.

Podsumowanie

W nawiązaniu do przedstawionych w artykule rozważań można stwierdzić, że wybór odpowiedniej strategii produktu zależy od uwarunkowań zewnętrznych: ekonomicznych, prawnych, społeczno-kulturowych, sytuacji na rynku danego produktu, stopnia konkurencji, preferencji konsumentów, ale także uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa i specyfiki produktu. Determinują one sukces, jaki może przynieść przedsiębiorstwu wybrana kompozycja instrumentów marketingu-mix.

Bibliografia

- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
- Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH w Warszawie, Warszawa 2005.
- Black S., *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Hanna N., Dodge M.R., *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997.
- Hermanns A., Wiesmeier U., *Internationales Marketing Management*, Verlag Franz Vahlen, Munchen 1995.
- International Business Theories, Policies and Practices*, ed. M. Tayeb, Prentice Hall, Harlow 2000.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.

¹⁷ Ph. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 389.

- Komor M., *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2000.
- Oczkowska R., *Strategie produktu na rynkach zagranicznych i determinanty ich wyboru*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, nr 729.
- Pietrasieński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Prudie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Feldberg SJA, Warszawa 2001.
- Walldorf E., *Auslandersmarketing*, GablerVerlag, 1987.
- Wiktor J., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.

Maria Płonka

Internet jako kanał dystrybucji ubezpieczeń

Wstęp

We współczesnej gospodarce większość oferentów nie sprzedaje produktów bezpośrednio nabywcom finalnym. Między nimi a użytkownikami końcowymi produktu funkcjonują różnego rodzaju pośrednicy

Jednym z nich jest Internet, którego rola jako nowoczesnego kanału dystrybucji w sektorze ubezpieczeń w oparciu o analizę statystyczną, wybrane wyniki badań, studia przypadków i tendencje rozwojowe zostanie omówiona w niniejszym artykule.

1. Użyteczność dystrybucji w tworzeniu wartości firmy i produktu na rynku

Z punktu widzenia oferenta (np. zakładu ubezpieczeń) odrębnym zagadnieniem jest wykreowanie produktu, a odrębnym jego sprzedaż finalnym nabywcom.

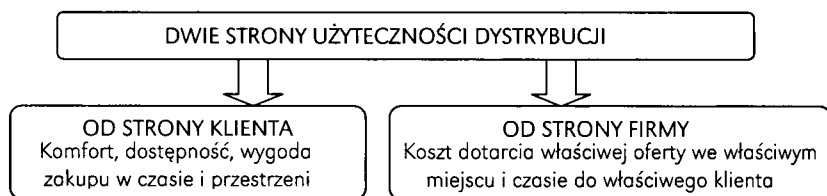
Ph. Kotler określa dystrybucję jako „wszelkie działania firmy sprawiające, że produkt staje się dostępny dla docelowych klientów”¹. Dystrybucja zatem dodaje do produktu wartość związaną z jego dostarczeniem nabywcom. W świetle obecnego stanu wiedzy i praktyki o rynkowej wartości firmy decydują nie tylko aktywa finansowe, lecz przede wszystkim posiadane rynki zbytu, na które przedsiębiorstwo dociera poprzez różne kanały dystrybucji. W tym kontekście dystrybucja w sposób bezpośredni współuczestniczy w tworzeniu wartości firmy.

¹ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 142.

Użyteczność dystrybucji wynika z możliwości dotarcia do jak największej liczby docelowych klientów, którym oferuje się dogodność czasowo-przestrzenną i jakościową zakupu produktu, realizowaną określonym kosztem dla oferenta. Proces sprzedaży i akceptacji oferty ubezpieczeniowej wynika zazwyczaj z określonego poziomu informacji i wiedzy zdobytej przez nabywców usług ubezpieczeniowych. W przypadku ubezpieczeń istotnym elementem jest koszt pozyskania informacji o firmie i produkcie.

Kluczowym problemem dla ubezpieczycieli jest rachunek kosztów i korzyści (finansowych i pozafinansowych) związany z określonymi sposobami dotarcia do nabywców.

Podstawową funkcją dystrybucji jest zatem harmonizacja korzyści klienta i korzyści firmy oferującej (rysunek 1).



Rysunek 1. Użyteczność dystrybucji dla nabywcy i oferenta.

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 1 wynika istotny związek przyczynowo-skutkowy między korzyściami klienta i korzyściami firmy dzięki dystrybucji. Tworzenie każdej użyteczności dla klienta (np. wartości dodanej) wiąże się bowiem dla firmy z kosztami (np. inwestycjami) i zależność ta jest zawsze dodatnia, choć nie zawsze proporcjonalna. Najkorzystniejszym rozwiązaniem jest, gdy tworzenie użyteczności dla klienta pociąga za sobą relatywnie niższe koszty dla firmy. Internet jest przykładem kanału dystrybucji, który w sektorze ubezpieczeń tworzy relatywnie wysoki poziom użyteczności dla klientów w stosunku do kosztów utrzymania tego kanału przez ubezpieczyciela. Najważniejszymi obszarami użyteczności dystrybucji dla nabywców są:

- koszt pozyskania informacji o firmie i produkcie (dogodność czasowa, przestrzenna),
- stopień zgodności oferty z oczekiwaniami (analiza korzyści, poziomu jakości),
- akceptacja firmy, produktu, pośrednika,
- atrakcyjność cenowa oferty (koszty, korzyści),
- elastyczne dopasowanie oferty do indywidualnych oczekiwań i cech nabywcy itp.

Najszerzy zakres informacji można uzyskać drogą internetową, ale specjalistyczny język ubezpieczeniowy może okazać się barierą w procesie percepcji oferty.

Szeroką informację można uzyskać od brokera ubezpieczeniowego, który ma ustawowy obowiązek analizy dostępnych ofert i złożenie odpowiedniej rekomendacji na piśmie klientowi.

Węższy zakres informacji można uzyskać od multiagenta (w ramach umów agencyjnych zawartych przez niego z ubezpieczycielami).

Najwęższy zakres informacji ograniczających się do jednego ubezpieczyciela dostarczy nabywcy agent wyłączny tegoż ubezpieczyciela.

Najważniejszymi obszarami użyteczności dystrybucji dla ubezpieczycieli są:

- intensywność dotarcia do nabywcy,
- wizerunek firmy, jej reputacja i pozycja (udział w rynku),
- różnicowanie produktów, grup docelowych i sposobów dotarcia z ofertą,
- dobór pośredników lub mediów pośredniczących,
- atrakcyjność kanału dystrybucji dla oferenta (koszty, korzyści).

Obszary te są dla oferenta elementem polityki kształtowania kanałów dystrybucji.

Kanał dystrybucji w ujęciu podmiotowym jest to „zespół kolejnych ogniw (instytucji lub osób), za pośrednictwem których dokonuje się przepływ strumieni związanych z działalnością marketingową”².

2. Specyfika dystrybucji usług ubezpieczeniowych

Specyfika dystrybucji ubezpieczeń wynika ze specyfiki usługi jako produktu i specyfiki sektora finansowego, a wyznaczają ją następujące cechy usług ubezpieczeniowych:

- niematerialny charakter produktu-usługi (np. abstrakcyjność, brak magazynowania),
- bezwarunkowość (ochrona ubezpieczeniowa) lub warunkowość (świadczenie, odszkodowanie) konsumpcji usługi,
- wysoki poziom zindywidualizowania usług,
- podatność usług na personalizację (charakter świadczenia osobistego),
- trudności w standaryzacji usług,
- większa kwalifikowalność usług ubezpieczeniowych, zarówno od strony oferenta (zezwoleń), jak i nabywcy usługi (świadomość finansowa i ubezpieczeniowa).

Dystrybucja usług ubezpieczeniowych jest związana z trzema obszarami działalności:

² *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Wydawnictwo oo. Franciszkanów, Kraków 1998, s. 225.

- 1) procesem sprzedaży usług ubezpieczeniowych (nowi klienci, nowe produkty),
- 2) procesem podtrzymywania lojalności klientów (dotychczasowi klienci),
- 3) procesem likwidacji szkód i wypłaty świadczeń.

Proces sprzedaży usług ubezpieczeniowych jest z punktu widzenia nabywców możliwy do oceny *ex ante*. Na całokształt tej oceny wpływają takie czynniki, jak:

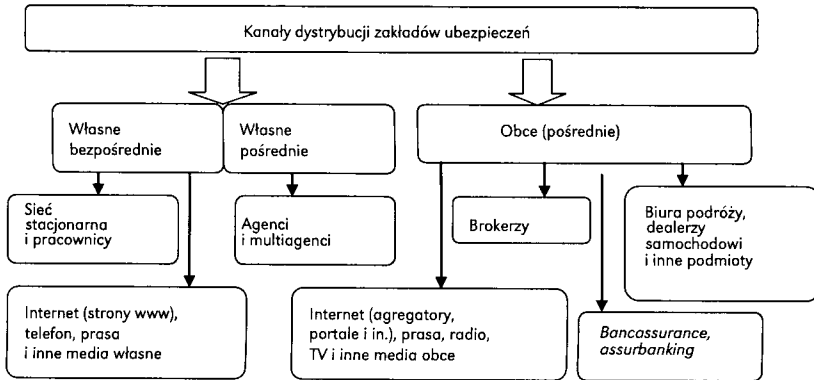
- świadomość ubezpieczeniowa i akceptowalny poziom ryzyka,
- postrzeganie firmy ubezpieczeniowej,
- jakość kontaktów z personelem obsługi (pracownik, agent, broker),
- korzyści synergiczne (kredyt i jego ubezpieczenie, samochód i ubezpieczenie itp.),
- dostępna informacja o produktach ubezpieczeniowych i warunkach ubezpieczenia,
- doradztwo, zasady ubezpieczenia i obliczenia świadczeń itp.

Proces podtrzymywania lojalności klientów jest zależny od oceny firmy ubezpieczeniowej i jej produktów przez nabywcę *ex post*. Istotnym czynnikiem jest tutaj, czy w okresie ochrony ubezpieczeniowej miała miejsce likwidacja szkód i jaki był jej przebieg w ocenie nabywców usług ubezpieczeniowych. Zakładając brak likwidacji szkody, lojalność klientów jest uzależniona od atrakcyjności uruchomionych przez ubezpieczyciela programów lojalnościowych oraz kosztu zmiany ubezpieczyciela przez nabywcę usługi. W przypadku wystąpienia procesu likwidacji szkody jakość przebiegu tego procesu w istotny sposób rzutuje na postrzeganie ubezpieczyciela przez nabywcę usługi.

Proces likwidacji szkód i wypłaty świadczeń weryfikuje faktyczną realność usługi ubezpieczeniowej i jest niemożliwy do oceny *ex ante*. Wynika to z faktu, iż niewielka część ubezpieczonych dysponuje doświadczeniami dotyczącymi likwidacji szkody (np. wypadek komunikacyjny) lub likwidacja szkody jest zbyt odległa w czasie, by można było ocenić *ex ante* realność usługi (np. ubezpieczenia życiowe). W tym wypadku o ocenie ubezpieczyciela decydują informacje zastępcze, takie jak: doświadczenia poszkodowanych, wieloaspektowa ocena ratingowa marki, pozycji ubezpieczyciela na rynku, ocena retrospektywna.

3. Internet jako kanał dystrybucji zakładów ubezpieczeń

Przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe w polityce kształtowania i zarządzania kanałami dystrybucji posiada następujące możliwości decyzyjne (rysunek 2).



Rysunek 2. Kanały dystrybucji zakładów ubezpieczeń.

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z najbardziej rozwojowych kanałów dystrybucji jest Internet, mimo że obecnie udział tego kanału dystrybucji w ubezpieczeniach jest relatywnie niewielki (tabela 1).

Tabela 1. Kanały dystrybucji ubezpieczeń w 2006 roku w Polsce

Kanały dystrybucji	Dział I (życiowe)		Dział II (nieżyciowe)	
	Wartość składki przypisanej brutto (w tys. zł)	Udział w %	Wartość składki przypisanej brutto (w tys. zł)	Udział w %
Sprzedaż bezpośrednia:	5 949 621	28,2	3 948 876	24,06
Pracownicy	5 949 574	28,20	3 763 526	22,93
Internet	47	0,00	1 463	0,01
Telefon	bd	bd	183 888	1,12
Inne	bd	bd	269	0,00
Agenci ubezpieczeniowi:	12 634 044	59,88	9 781 444	59,59
Osoby fizyczne	4 880 830	23,13	6 996 185	42,63
Osoby prawne	7 702 813	36,51	2 322 068	14,15
Pozostali	50 401	0,24	463 191	2,82
Brokerzy ubezpieczeniowi i reasekuracyjni:	631 016	2,99	2 524 672	15,38

Osoby fizyczne	102 170	0,48	539 480	3,29
Osoby prawne	528 846	2,51	1 985 192	12,10
Inne kanały dystrybucji	1 884 565	8,93	158 287	0,96
Ogółem sprzedaż w 2006 roku	21 099 246	100,00	16 413 279	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: „Biuletyn Kwartalny. Rynek Ubezpieczeń IV/2006”, Komisja Nadzoru Finansowego, www.knf.gov.pl.

Z analizy danych wynika, że obecnie Internet jako kanał dystrybucji ubezpieczeń jest słabo wykorzystywany, lecz rynek ubezpieczeń internetowych w Polsce dopiero się kształtuje.

Szacuje się, że średnioroczne tempo przyrostu składki brutto w systemie *on-line* rośnie przeciętnie o ok. 10%³. Przemawia za tym rachunek kosztów i korzyści. Według Swiss Re koszt administracyjny zawarcia umowy ubezpieczenia z wykorzystaniem bezpośredniego kanału dystrybucji wynosi 19 USD, natomiast przez Internet – 0,45 USD⁴.

Dystrybucja przez Internet oprócz niższych kosztów dla ubezpieczyciela dodaje do produktu nową wartość użytkową poprzez zalety hipertekstu i brak barier czasowo-przestrzennych w dostępności do informacji i usługi (pod warunkiem dostępu do Internetu).

Dystrybucja drogą internetową może być realizowana w jednej z czterech form⁵:

- 1) B2C (*business to consumer*),
- 2) B2B (*business to business*),
- 3) C2B (*consumer to business*),
- 4) C2C (*consumer to consumer*).

Przypadek B2C dotyczy bezpośredniej komunikacji firmy ubezpieczeniowej z nabywcami usług ubezpieczeniowych poprzez Internet. Komunikacja ta może mieć charakter informacyjny (informacja o firmie i jej produktach na stronach internetowych firmy ubezpieczeniowej) lub transakcyjny (sprzedaż produktów ubezpieczeniowych przez Internet).

Przypadek B2B obejmuje komunikację internetową (informacyjną i transakcyjną) między różnymi firmami na rynku oraz ofertę kierowaną do podmiotów prawnych i instytucji niebędących osobami prawnymi, a także do pośred-

³ Internet w działalności ubezpieczeniowej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem dystrybucji, red. J. Handschke, Katedra Ubezpieczeń Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 190.

⁴ Wg: T. Gulla [Printpol.pl], A. Wolny [AE w Katowicach], *Raport: Ubezpieczenia przez Internet*, „Gazeta IT” z 19.10. 2005, nr 9(39), s. 5.

⁵ *Tendencje w handlu i sprzedaży w warunkach globalizacji*, red. K. Śliwińska, Centrum Badań i Ekspertyz AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 21–23.

ników w kanale dystrybucji. Komunikacja ta może się odbywać na platformie współpracy w zakresie komunikacji, integracji systemów komputerowych, transakcji, wymiany dokumentów, informacji, *know-how* itp.

Przypadek C2B obejmuje komunikację internetową (informacyjną i transakcyjną) inicjowaną przez nabywców usług, którzy poszukują dla siebie właściwszego produktu ubezpieczeniowego. Najczęściej poszukującymi są zorganizowane grupy nabywców, a narzędziami komunikacji tego typu są aukcje odwrotne, przetargi, zamówienia, zapytania.

Przypadek C2C obejmuje komunikację internetową (informacyjną i transakcyjną) między nabywcami, użytkownikami Internetu. Platformą współpracy tego typu są prywatne strony internetowe, blogi, aukcje, giełdy i sklepy internetowe. Na rynku ubezpieczeniowym komunikacja tego typu może się odbywać jedynie w obszarze informacyjnym i doradczym, ponieważ ubezpieczenie jako metoda zarządzania ryzykiem jest produktem kwalifikowanym.

Internet może być bezpośrednim kanałem dystrybucji ubezpieczyciela (strony www) lub pośrednim kanałem dystrybucji (portale, portale, agregatory, wirtualne rynki ryzyka).

Użyteczność bezpośredniej dystrybucji ubezpieczeń przez Internet przejawia się w:

- prezentacji ubezpieczyciela,
 - nawiązaniu i podtrzymaniu kontaktu,
 - doradztwie,
 - sprzedaży i płatnościach,
 - opiece bieżącej po dokonaniu sprzedaży.
- Natomiast użyteczność pośredniej dystrybucji ubezpieczeń przez Internet przejawia się w wykorzystaniu następujących mediów internetowych:
- portali ogólnych (np. wp.pl, onet.pl, gazeta.pl itp.),
 - portali finansowych (np. expander.pl, twojefinanse.pl, elfin.pl, bankier.pl, printpol.pl),
 - portali ubezpieczeniowych (np. ubezpieczyciel.pl, ubezpieczony.pl, e-insurance.pl),
 - stron internetowych banków lub grup finansowych,
 - w zakresie informacji, doradztwa, rejestracji, kalkulatorów.

Kanałami komunikacyjnymi w Internecie są strony www zakładów ubezpieczeń (dystrybucja bezpośrednia) oraz platformy dystrybucji pośredniej: portale (horyzontalne, wertykalne, PoS, produktowe), agregatory, wirtualne rynki ryzyka⁶.

Strony www zakładów ubezpieczeń dostarczają informacji o ubezpieczycielach, ich produktach, warunkach transakcji, często umożliwiając dokonanie

⁶ Szerzej w: *Internet w działalności ubezpieczeniowej w Polsce...*, s. 117–119.

prostych transakcji przez Internet, lub ułatwiając ich zawarcie przez kontakt mailowy z właściwą osobą do kontaktów z klientami (system *call-center*).

Portale są platformami, które mogą wspierać klienta w pierwszych etapach procesu dokonywania przez niego zakupu, w stopniu zależnym od ich profilu. Zasadniczo można wyróżnić cztery odmiany portali:

- informacyjne,
- z pewnymi elementami transakcyjnymi (np. kalkulacja składki),
- transakcyjne,
- personalizowane (adresowane do określonego profilu klientów).

Wartość portali wynika z korzyści, jakich dostarczają ich klientom (marka, zaufanie, oszczędność czasu, przyzwyczajenie, pozycja rynkowa). Przekłada się ona (jak inne media) na częstotliwość odwiedzin, co pozwala na wykorzystanie ich jako narzędzia reklamy.

Portale typu PoS („Point of Sale”), np. motoryzacyjny, lub portale produktowe (np. produkty finansowe) mają na ogół charakter wertykalny i pozwalają na umieszczenie na nich linku dotyczącego np. ubezpieczeń i pobudzenie potrzeby ubezpieczenia u klienta, występującej najczęściej jako transakcja wiązana (model B2C).

Agregatory umożliwiają dostęp do informacji o produktach ubezpieczeniowych dostarczanych przez różnych ubezpieczycieli i dokonanie porównań ich wartości użytkowych dla nabywców usług według kryteriów przez nich określonych. Agregatory porównawcze są kierowane tak do klientów finalnych (model B2C), jak i do pośredników (model lub B2B). Agregatory aukcyjne polegają na tym, że klienci (duzi, zorganizowani, instytucjonalni) zgłaszają sprecyzowany popyt na produkt na rynku ubezpieczeniowym i czekają na oferty, z których wybiorą najkorzystniejsze (model C2B).

Wirtualne rynki ryzyka polegają na tym, że mediator internetowy pośredniczy między partnerami handlowymi, np. zakładami ubezpieczeń, reasekuratorami, dużymi firmami, zorganizowanymi grupami nabywców, które chcą znaleźć najkorzystniejszą formę zarządzania ryzykiem w ściśle sprecyzowanych warunkach (modele B2B, B2C, C2B).

Polskie platformy internetowe przegrywają z zachodnimi co do oferty w postaci liczby ubezpieczeń, towarzystw ubezpieczeniowych oraz upustów cenowych.

4. Perspektywy rozwoju internetowych kanałów dystrybucji w sektorze ubezpieczeń

Warunkiem rozwoju „e-insurance” (ubezpieczeń oferowanych drogą internetową) jest rozwój dostępu do Internetu i przyzwyczajień dotyczących zakupów przez Internet. Rozwój e-handlu w Polsce przedstawia tabela 2:

Tabela 2. Rozwój e-handlu w Polsce

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Udział internautów w społeczeństwie (odsetek Polaków powyżej 15 roku życia)	11,93	17,27	20,87	25,07	28,08	37,31
Udział e-klientów spośród internautów robiących zakupy przez Internet	bd	bd	8,97	12,33	17,47	24,51
Udział e-klientów spośród internautów biorących udział w aukcjach	bd	bd	7,81	10,20	13,93	19,70

Źródło: M. Smaga, *Jak płacimy w Internecie?*, Raport Money.pl i eCard S.A. Wrocław, luty 2007, s. 9.

Wygoda, szybkość, dostępność – tak polscy użytkownicy sieci określają główne powody skłaniające do sięgnięcia po internetowe usługi finansowe. Według danych mBanku, na pytanie: „Czy kupiłbyś ubezpieczenie *on-line*?”:

- zdecydowanie tak – odpowiedziało 27%,
- raczej tak – odpowiedziało 53%,
- nie wiem – odpowiedziało 13%.

Pozostałe wypowiedzi: raczej nie – 5%, i zdecydowanie nie – 2%⁷.

Przytoczone wyniki badań wskazują na potencjał rynku e-insurance po stronie popytu. Po stronie podaży również występuje potrzeba, a nawet konieczność inwestycji w Internet (tabela 3).

Tabela 3. Cele inwestycji ubezpieczycieli w Internet w 2004 roku w % badanych zakładów

Cel uznany za:	Najważniejszy	Ważny	Średnio ważny	Ogółem
Budowanie wizerunku zakładu	57	19	24	100
Prezentacja zakładu i jego produktów	24	33	14	71
Wspieranie sprzedaży	10	24	24	58
Sprzedaż on-line	0	10	14	24
Komunikacja	10	0	0	10

Źródło: *Internet w działalności ubezpieczeniowej w Polsce...*, s. 168 i n.

⁷ Na podstawie: D. Nawojczyk, *Polisa z www*, www.chip.pl/arts/archiwum.

Internetowa sprzedaż polis na polskim rynku spotyka się jeszcze z oporem ubezpieczycieli. Ta forma dystrybucji byłaby odpowiednia w przypadku sprzedaży ubezpieczeń nieskomplikowanych i słabo sprzedających się u pośredników, np. NNW, podróży, mieszkań i domów, OC z tytułu wykonywanego zawodu. Agenci ubezpieczeniowi specjalizują się w sprzedaży ubezpieczeń komunikacyjnych (OC, AC, Zielona Karta, Assistance).

Ubezpieczenia komunikacyjne dla odbiorców indywidualnych: OC, AC, NNW, Assistance, Zielona Karta oraz ubezpieczenia mieszkaniowe i turystyczne oferuje pierwszy w Polsce (od 2003 roku) ubezpieczyciel wyspecjalizowany w transakcjach *e-insurance* – Link 4. W strukturze składki brutto towarzystwa w 2006 roku produkty grupy 3 (25,312%) i grupy 10 (65,930%) stanowiły łącznie 96,419%. Udział Link 4 w składce brutto ubezpieczeń działu II wynosił 1,059 (grupa 3) i 2,018 (grupa 10).

Produkty Link 4 (łącznie 9 grup) można kupić wyłącznie przez telefon i Internet. Firma nie utrzymuje terenowej sieci sprzedaży w postaci pośredników i oddziałów. Podstawowym sposobem porozumiewania się z klientami i ustalania warunków polis jest pośrednictwo typu *call-center*. Powoduje to redukcję kosztów operacyjnych oraz cen polis ubezpieczeniowych, które w ofercie Link 4 są tańsze średnio o 15% dla około 80% klientów.

Składka przypisana brutto Link 4 w latach 2005–2006 wzrosła o 40,33% (z 125 927 do 176 708 tys. zł). W analogicznym okresie wzrósł udział towarzystwa w rynku ubezpieczeń Działu II z 0,8% do 1,08%. Szkodowość składki (udział wypłaconych odszkodowań w składce brutto) Link 4 w 2006 roku wynosiła 38,02%, przy średniej szkodowości w Dziale II wynoszącej 51,02%⁸.

Reasumując, Internet jest rozwojowym kanałem dystrybucji w sprzedaży prostych, powtarzalnych produktów ubezpieczeniowych. Za rozwojem *e-insurance* przemawiają:

- wysoki stopień dostępności produktu,
- ułatwiony dostęp do informacji,
- niskie koszty transakcyjne,
- większa przejrzystość transakcji.

⁸ Obliczenia własne na podstawie: „Biuletyn Kwartalny. Rynek Ubezpieczeń IV/2006”, Komisja Nadzoru Finansowego, www.knf.gov.pl.

Bibliografia

- „Biuletyn Kwartalny. Rynek Ubezpieczeń IV/2006”, Komisja Nadzoru Finansowego, www.knf.gov.pl.
- Gulla T. (Printpol.pl), Wolny A. (AE w Katowicach), *Raport: Ubezpieczenia przez Internet*, „Gazeta IT” z 19.10.2005, nr 9(39).
- Internet w działalności ubezpieczeniowej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem dystrybucji*, red. J. Handschke, Katedra Ubezpieczeń Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Nawojczyk D., *Polisa z www*, www.chip.pl.
- Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Wydawnictwo oo. Franciszkanów, Kraków 1998.
- Smaga M., *Jak płacimy w Internecie?*, Raport Money.pl i eCard S.A. Wrocław, luty 2007.
- Tendencje w handlu i sprzedaży w warunkach globalizacji*, red. K. Śliwińska, Centrum Badań i Ekspertyz AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.

Danuta Surówka-Marszałek

Globalne organizacje sieciowe na rynkach *high technology*

Wstęp

Innowacje są wciąż postrzegane jako najefektywniejszy sposób zapewniający firmom kształtowanie przewagi konkurencyjnej na rynku i umożliwiający obronę ich pozycji strategicznej, jednak każdorazowy sukces z ich udziałem nie jest gwarantowany. Historia innowacji produktowych i procesowych pełna jest przykładów nowych rozwiązań, które zakończyły się niepowodzeniami, a ich konsekwencje dla promotorów postępu wprowadzających je firm były znaczące. Stąd tak istotna jest współpraca partnerska między firmami pozwalająca na ograniczenie ryzyka związanego z rozwojem nowych technologii, produktów i systemów.

Niniejsze rozważania koncentrować się będą na problematyce związanej z funkcjonowaniem sieci innowacyjnych, umożliwiających rozwój nowych technologii i ich praktycznych zastosowań. Autorka podejmuje próbę odpowiedzi na następujące pytania: Dlaczego firmy ze sobą współpracują? Jakie rodzaje współpracy są najefektywniejsze w różnych sytuacjach? Jakie uwarunkowania technologiczne i rynkowe determinują strukturę zawieranych sojuszy? Jakie czynniki immanentne dla sfery organizacji i zarządzania wpływają na sukces aliansów? W jaki sposób firma może najlepiej wykorzystać aliance w celu uczenia się nowych technologii i kompetencji rynkowych z nimi związanych? Aby udzielić odpowiedzi na powyższe pytania przywołano światowe rozwiązania ukazujące różne formy i struktury wykreowane w ramach funkcjonujących sojuszy, wiele miejsca poświęcając specyfice więzi występujących w sieciach innowacyjnych, stosowanym przez nie strategiom oraz ich globalnemu zasięgowi. Dokonano również identyfikacji aktualnych trendów i wzorców współpracy technologicznej, koncentrując uwagę na problematyce inter-

nalizacji partnerstwa w zakresie *know-how*. Rynki globalne sprzyjają bowiem dyfuzji innowacji, potęgując ich dynamikę i rozwój.

1. Sieć innowacyjna i jej zasięg globalny

W ostatnich latach zamysł kreowania sieci innowacyjnej stał się bardzo popularny. Uważano bowiem, iż oferuje ona dużo korzyści zapewniających wewnętrzny rozwój, wskazując zarazem na kilka ujemnych aspektów tej współpracy. Część autorów twierdziła, że sieć jest nową hybrydową formą organizacji, która dysponuje potencjałem przyjmującym postać „wirtualnej korporacji”, zastępującym firmy, jak i rynki. Inni natomiast uważali ją za krótkotrwałą formę organizacji lokującą się pomiędzy wewnętrzną hierarchią i zewnętrznym mechanizmem rynkowym¹.

W literaturze brak wyczerpującej definicji sieci innowacyjnej. Spotyka się raczej rozmaite modele sieci innowacyjnej, z których każdy akcentuje jej różne aspekty zależnie od przedmiotu badań. Nie można znaleźć również zbyt wielu informacji odnoszących się do ważkiego problemu dynamiki sieci innowacyjnej, charakteryzujących proces jej rozwoju i wzrostu, a także ukazujących sposób, w jaki dochodzi do jej zaniku lub łączenia się z innymi obiektami. Rodzi się więc pytanie: Co charakteryzuje sieć innowacyjną w porównaniu z klasycznymi formami organizacji? Jaka jest struktura sieci innowacyjnej, jakie posiada elementy, jakie są jej podstawowe oddziaływania, które mechanizmy koordynacyjne są ważne i z jaką dynamiką mamy do czynienia w wyniku wewnętrznej interakcji? Jaka występuje relacja między siecią innowacji i jej środowiskiem oraz jak środowisko wpływa na jej dynamikę?²

Sieciom nadaje się różne znaczenie, przypisuje wielorakie cechy, obejmuje wieloaspektową analizę. Niektórzy autorzy koncentrują swoją uwagę na społecznych, geograficznych i instytucjonalnych aspektach sieci, a także ich szansach i ograniczeniach³. Inni natomiast przyjmują perspektywę systemową i podejmują próbę poszukiwania najlepszego sposobu opracowania, zarządzania i wykorzystania sieci⁴.

Sieć jest czymś więcej niż połączeniem bilateralnych relacji lub dwóch podmiotów tego samego rodzaju, dlatego też konfiguracja, natura i zawartość sieci narzucają dodatkowe ograniczenia i tworzą dodatkowe szanse. Sieć może składać się z licznych pozycji lub węzłów zajmowanych przez jednostki indywidualne, firmy, jednostki budżetowe, uniwersytety, rządy, klientów itd. oraz

¹ J. Nouwens, H. Bouwman, *Living Apart Together in Electronic Commerce: The Use of Information and Communication Technology to Create Network Organizations*, „JCM”, Vol. 1, No. 3.

² A. Pyka, G. Koppers, *Innovation Networks: Theory and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham 2002.

³ R. Camagni, *Innovation Networks: Spatial perspectives*, Belhaven Press, London 1991.

⁴ N. Noria, R. Eccles, *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press Boston, Mass. 1991.

połączeń i oddziaływań pomiędzy tymi węzłami. Biorąc pod uwagę perspektywę sieci, interesującym staje się fakt, jak na tych aktorów rynkowych wpływa kontekst socjalny, w którym są osadzeni, i jak pozycja owych aktorów determinuje działania sieci. I tak krajowe systemy innowacji są przykładem sieci innowacyjnej o wysokim stopniu zagregowania (por. rysunek 1). Sieć innowacyjna może istnieć na każdym poziomie: globalnym, krajowym, regionalnym⁵, sektorowym, organizacji lub indywidualnym. Niezależnie od stopnia analizy, najbardziej interesującą cechą sieci innowacyjnej jest stopień i typ interakcji występującej pomiędzy aktorami, który wywołuje zmienne z natury niestale relacje. Sieci innowacyjne są odpowiedzią na złożoność lub nieprzewidywalność technologii i rynków, nie są więc rezultatem żadnego procesu liniowego. Niemożliwe staje się prognozowanie ścieżki lub jądra innowacji wynikających z oddziaływania sieci. Generowanie, aplikacja i regulacja innowacji wewnątrz sieci nie przystaje do metody „prób i błędów” stosowanej w przypadku pojedynczej firmy lub konkretnego przedsięwzięcia bądź wariacji i selekcji w obrębie rynku⁶. Co istotne, aktorzy kreujący sieć innowacji próbują zredukować nieprzewidywalność zjawisk połączoną z ich złożonością poprzez proces rekurencyjnego uczenia się i testowania.

Kontekst społeczny sieci	Grupy regionalne i biznesowe; środowiska naukowców i inżynierów	Dyfuzja i komercjalizacja innowacji
	Portfel sojuszy strategicznych	Sieci utworzone w oparciu o specyficzną innowację
Koncentracja aktorów tworzących sieć		
	Nacisk na innowacyjność	Nacisk na innowacje dyskretne

Rysunek 1. Różne spojrzenia na sieć w badaniach innowacji.

Źródło: S. Conway, F. Steward, *Mapping Innovation Networks*, „International Journal of Innovation Management” 1998, 2 (2), s. 223–254.

⁵ Por. M. Gancarczyk, *Sieć innowacyjna a polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11, s. 14–17.

⁶ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation*. Integrating Technological, Market and Organizational Change, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2005, s. 308.

Sieć wpływa na jej uczestników poprzez dwa sposoby oddziaływania⁷. Pierwszy przyjmuje formę przepływu informacji w sieci oraz określa reguły dzielenia się nimi. Drugi bazuje na różnicach, jakie wynikają z pozycji poszczególnych uczestników rynku, które wyzwalają siłę oddziaływania oraz kontrolują poziom nierównowagi. Pozycja, jaką organizacja zajmuje w sieci, ma dużą wartość strategiczną i wyraża siłę oraz jej wpływ na tę sieć. Źródła władzy obejmują technologię, ekspertyzy, zaufanie, siłę ekonomiczną i prawodawstwo. Sieci mogą charakteryzować się ścisłymi lub luźnymi powiązaniem w zależności od ilości, jakości i typu występujących interakcji i połączeń. Te ostatnie są ważniejsze niż indywidualne transakcje i wymagają znaczących inwestycji długoterminowych.

Hakansson identyfikuje kilka istotnych rodzajów interakcji występujących w sieciach innowacyjnych⁸:

- interakcje produktów – produkty, grupy produktów i usługi oddziałują na siebie wzajemnie, są dostosowywane i rozwijane,
- interakcje procesów – współzależności między produktami i procesami oraz pomiędzy procesami i modyfikacjami produkcji stanowią kolejną interakcję w sieci łącznie z ich użyciem i wykorzystaniem,
- interakcje społeczne wewnątrz organizacji – jednostki biznesowe obejmują nie tylko powiązania koncentrujące się na alternatywnych rozwiązaniach dotyczących modyfikacji procesu i produktu. Składają się również z interakcji społecznych bazujących na wiedzy i umiejętności współpracy z innymi jednostkami tworzącymi organizację,
- interakcje społeczne pomiędzy organizacjami – stosunki biznesowe wymagają oraz stają się okazją dla innowacji, w szczególności dla innowacji systemowych.

Sieci znajdują zastosowanie w sytuacjach, gdy korzyści wynikające ze specjalizacji, udziału we wspólnej infrastrukturze, stosowanie wspólnych standardów oraz pozostałe skutki uboczne przewyższają koszty związane z zarządzaniem i utrzymywaniem sieci⁹. Tam, gdzie występują wysokie koszty transakcji obejmujących technologie sprzedaży, sieć może być rozwiązaniem bardziej właściwym niż model rynku, a gdy występuje niepewność, sieć może prowadzić do pełnej integracji jej uczestników¹⁰. Najczęściej sieci powstawały na bazie istniejących, wieloletnich relacji biznesowych. Każda firma pozostaje

⁷ R. Gulati, *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, (19), s. 293–317.

⁸ H. Hakansson, A. Waluszewski, *Managing Technological Development*, Routledge, London 2003.

⁹ D. Surówka-Marszałek, *Kreowanie wartości z technologii przy współudziale sieci innowacyjnych*, [w:] *Rola handlu w kształtowaniu wartości dla nabywcy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007 (w druku).

¹⁰ F. Krawiec, *Transformacja firmy w nowej gospodarce. Koncepcje, strategie, struktury i technologie w zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2005, s. 132–137.

w kontaktach z pewną grupą partnerów biznesowych, do których zalicza się uniwersytety, dostawców, dystrybutorów, klientów i konkurentów. Przez lata wzajemna wiedza oraz więzi społeczne rozwijają się w wyniku ponawiania umów, zwiększania zaufania i redukcji kosztów transakcji. Dlatego firma jest bardziej skłonna kupować lub sprzedawać technologię członkom sieci, do której należy. Firmy mogą mieć dostęp do źródeł informacji pozostających w dyspozycji innej organizacji poprzez bezpośrednie i pośrednie stosunki, angażując różne kanały komunikacji i pokonując różne stopnie formalizacji. Zazwyczaj zaczyna się to od stosunków firmy z niewielką liczbą głównych dostawców, którzy dzielą się wiedzą w początkowej fazie rozwoju projektu. W wielu przypadkach połączenia organizacyjne mogą zostać przekształcone w silne relacje osobowe pomiędzy kluczowymi pracownikami tych firm. Te połączenia mogą w efekcie doprowadzić do powstania pełnej sieci drugo- i trzeciorzędnych dostawców, z których każdy przyczynia się do rozwoju podsystemu lub składnika technologicznego, ale połączenia pomiędzy tymi organizacjami są słabsze i monitorowane przez głównego dostawcę¹¹. Połączenia pomiędzy drugorzędnymi dostawcami mogą jednak być silne w zakresie wymiany informacji.

Omawiany proces ma charakter współzależny – relacje, jakie miały miejsce w przeszłości, mogą zostać powtórzone w przyszłości, co może spowodować inercję przez wymuszanie pewnych zachowań. Wiele badań nad funkcjonowaniem sieci koncentrowało się właśnie na wpływie wymuszeń sieci na jej członków, co prowadziło do wszelkiego rodzaju ograniczeń we wprowadzaniu zaawansowanych technologii lub innowacyjnych produktów przez kontrolowanie sieci dostaw i dystrybucji.

Sieci posiadają dwie charakterystyczne cechy wpływające na proces innowacyjny: cykle aktywności oraz niestabilność¹². Istnienie cykli aktywności i łańcuchów transakcyjnych powoduje powstanie wymuszeń wewnątrz sieci. Różne rodzaje aktywności są systematycznie ze sobą łączone i poprzez powtarzanie się tworzą łańcuchy transakcyjne. Ta powtarzalność jest podstawą efektywności, ale niezależność elementów tworzących system powoduje konieczność zmian. Na przykład szwajcarski przemysł obejmujący producentów zegarków bazował na sieci małych firm wykonujących ekspertyzy w zakresie mechanicznych ruchów precyzyjnych, lecz niestety zbyt wolno reagował na zagrożenia płynące ze strony japońskiego przemysłu produkującego zegarki elektroniczne.

W badaniach nad czynnikami determinującymi współpracę firm w sieci można wyodrębnić dwa podejścia wyjaśniające jej motyw. Pierwsze zalecane przez ekonomistów i strategów z dziedziny zarządzania bazuje na zagregowanych da-

¹¹ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation*, op. cit., s. 311.

¹² F. Bidault, W. Fischer, *Technology Transactions: Networks over Markets*, „R & D Management” 1994, 24 (4), s. 373–386.

nych i bada wzorce współpracy występujące w różnych sektorach gospodarki. Ten typ podejścia dostarcza użytecznej wiedzy na temat, jak zmienne rynkowe i technologiczne wpływają na poziom, rodzaj i sukces w zakresie współdziałania firm. Drugi sposób badania koncentruje się na studiach przypadku, ukazujących specyficzne związki występujące między wybranymi sektorami, i dostarcza cennych informacji umożliwiających zarządzanie współpracą.

Badania nad aliansami w sektorach *high technology*, jak np. oprogramowanie komputerowe, potwierdzają, że dostęp do technologii jest najczęstszym motywem współpracy. Natomiast na dostęp do rynku jako główną przyczynę aliansu wskazywano w branży komputerowej, mikroelektronicznej, elektronicznej i telekomunikacyjnej (por. tabela 1).

Tabela 1. Strategiczne aliansy technologiczne (klasyfikacja wg typu i sektora)

Sektor	Liczba	Technologia (%)	Rynek (%)	Wskaźnik technologia/rynek*	Główny motyw
Lotnictwo	228	34	13	2,6	Technologia
Automatyzacja	278	41	31	1,3	Technologia
Samochodowy	205	27	52	0,5	Rynek
Chemiczny	410	16	51	0,3	Rynek
Komputerowy	198	28	51	0,6	Rynek
Elektroniczny	58	19	53	0,4	Rynek
Energetyczny	141	31	23	1,4	Technologia
Mikroelektroniczny	383	33	52	0,6	Rynek
Oprogramowania	344	38	24	1,6	Technologia
Telekomunikacja	366	28	35	0,8	Rynek

* Wskaźnik technologia / rynek > 1 nasycenie technologią < 1 nasycenie rynku

Źródło: J. Hagedoorn, *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering* „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 371–385.

Mimo że powyższe dane należy traktować z dużą dozą ostrożności, jak można zauważyć, niektórzy partnerzy wymieniają się zarówno dostępem do rynku, jak i technologii. Na przykład firmy japońskie rzadziej sprzedają technologię, lecz często są skłonne wymieniać ją na dostęp do rynku. Natomiast firmy europejskie często wymieniają dostęp do rynku na nowe technologie. W ten sposób ograniczają swoje wydatki na zakup wiedzy.

Alianse pomiędzy firmami amerykańskimi obejmują szeroki zakres działalności. Współpraca pomiędzy firmami europejskimi koncentruje się na

rozwoju oprogramowania i telekomunikacji, przy niewielkim współdziałaniu w przemyśle o wysokim stopniu zautomatyzowania procesów produkcyjnych, mikroelektronicznym oraz komputerowym. Sojusze pomiędzy firmami japońskimi są częstsze, niż wcześniej uważano. Alianse pomiędzy amerykańskimi i europejskimi przedsiębiorstwami są znaczące we wszystkich dziedzinach. Współpraca pomiędzy amerykańskimi i japońskimi firmami jest istotna tylko w przemyśle komputerowym i mikroelektronicznym, najprawdopodobniej z powodu wcześniejszej dominacji w tym zakresie partnerów amerykańskich, a później japońskich. Natomiast kooperacja pomiędzy japońskimi i europejskimi organizacjami zdaje się relatywnie mała, stanowi ona przejaw słabości przemysłu elektronicznego na starym kontynencie¹³.

Najnowsze dane MERIT – CATI wskazują na fakt, iż elastyczne formy współpracy, takie jak sojusze strategiczne stały się bardziej popularne niż formalne porozumienia typu *joint venture*. W 1970 roku więcej niż 90% wszystkich związków stanowiły spółki *joint venture*, ale trend ten obniżył się do poziomu 50% w połowie lat 80., natomiast obecnie wynosi on około 10%¹⁴. Tendencja ta była najbardziej widoczna w sektorach *high tech*, gdzie firmy poszukiwały chętnych do wymiany technologii. Łącznie sektory: farmaceutyczny, informatyczny i technologii komunikacyjnych, odpowiadały za 80% wzrost współpracy technologicznej w połowie lat 80. Kooperacja w sektorach o średnim zaawansowaniu technologicznym, tj. w przemyśle chemicznym, motoryzacyjnym i elektronicznym prawie nie uległa zmianie w badanym okresie.

2. Internalizacja partnerstwa w zakresie know-how

Często celem współpracy partnerskiej, jak wcześniej wykazano, jest zdobycie rynku bądź przejęcie wiedzy technologicznej czy też pewnych osiągnięć. Alianse mogą być również wykorzystywane jako szansa dla opanowania reguł i zasad funkcjonowania nowego rynku, wdrożenia konkurencyjnej technologii, czyli do internalizacji partnerskiego *know-how*. Sukces tak rozumianego sojuszu jest trudniejszy do wyceny.

Współpraca jest ryzykownym przedsięwzięciem i mniej niż połowa sojuszy kończy się osiągnięciem zamierzonego celu. Badania prawie 900 spółek *joint ventures* ujawniły, że tylko 45% aliansów zostało uznane za skuteczne przez wszystkich partnerów. Inne badania dowodzą, że mniej niż 50% związków partnerskich wieńczy sukces¹⁵.

¹³ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation*, op. cit., s. 316.

¹⁴ J. Tidd, M. Trehwella, *Organizational and Technological Antecedents for Knowledge Acquisition and Learning*, „R&D Management” 1997, 27 (4), s. 359–375.

¹⁵ R. Spekmen, et. al., *Creating Strategic Alliances Which Endure*, „Long Range Planning” 1996, 29 (3), s. 122–147.

Powszechna dla umów o współpracy partnerskiej jest ewolucja w czasie zarówno form, jak i zadań dla przyjętych porozumień. I tak umowa licencyjna może zastąpić spółkę *joint ventures*. Także oczywiste niepowodzenie może przełożyć się na przyszłą korzyść. Sojusz ma zazwyczaj kilka różnych celów – niektóre wygasają, inne powstają – a osiągnięte rezultaty mogą być zaplanowane lub nie. Dlatego jakakolwiek próba zmierzenia sukcesu aliansu powinna być wielopłaszczyznowa i dynamiczna, winna zakładać osiągnięcie różnych efektów w trakcie ewolucji związku. Powodem porażki mogą być rozbieżności między partnerami, problemy proceduralne bądź niezgodności kulturowe. Poniższa tabela prezentuje najczęstsze przyczyny powodujące porażkę sojuszy. Ujawniono je w oparciu o analizę 16 przypadków.

Tabela 2. Przyczyny niepowodzeń aliansów (na podstawie badań 16 przypadków)

Przyczyny niepowodzeń	% przypadków odpowiadających czynnikowi (n = 16)
Różnice między wyznaczonym celem a strategią działania	50
Problemy partnerskie	38
Relacja silny – słaby	38
Nieporozumienia kulturowe	25
Niewystarczające zaufanie	25
Operacyjne / geograficzne współzależności	25
Osobiste nieporozumienia	25
Brak zaangażowania	25
Nierzeczywiste oczekiwania w stosunku do czasu trwania relacji	25
Układy niesymetryczne	13

Źródło: G. Duysters, G. Kok, M. Vaandrager, *Grafting Successful Strategie Technology Partnerships*, „R & D Management” 1999, 29 (4), s. 343–351.

Podczas gdy porażka odniesiona przez partnerów tworzących związek wynika raczej z nieporozumień i strategicznych rozbieżności, sukces zależy w dużej mierze od czynników ludzkich i operacyjnych, niż od takich determinant, jak technologia, rynek czy produkt (por. tabela 3). Jako najistotniejsze czynniki operacyjne uznano: akceptację konkretnie nakreślonych celów i zakresów odpowiedzialności, natomiast najważniejsze czynniki ludzkie stanowią: wysoki poziom zaangażowania, komunikacja i zaufanie.

Tabela 3. Czynniki wpływające na wyniki współpracy w zakresie rozwoju produktu (n = 106)

Czynnik	Respondenci wymieniający dany czynnik
Ustanawianie zasad	67
Jasno określone cele akceptowane przez strony	41
Jasno określone zakresy odpowiedzialności	19
Cele realne	10
Zdefiniowane kroki milowe w projekcie	11
Czynniki ludzkie	54
Współpraca liderów	22
Zaangażowanie na wszystkich poziomach	11
Zaangażowanie kierownictwa	10
Relacje osobiste	10
Pracownicy	3
Czynniki procesowe	45
Częsta komunikacja	20
Wzajemne zaufanie / otwartość / szczerość	17
Regularne przeglądy wyników	13
Planowane dostawy	9
Elastyczność	3
Równość	42
Wspólne korzyści	22
Równość względem władzy / zależność	11
Równy wkład	9
Wybór partnera	39
Kultura / styl operacji	13
Wzajemne zrozumienie	12
Uzupełniające się silne strony	12
Minione doświadczenie	2

Źródło: M. Bruce, F. Leverick, D. Littler, *A Management Framework for Colaborative Product Development*, [in:] *Product Development: Meeting the Challenge of the Design – Marketing – Interface*, eds M. Bruce, W. Biemans, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 1995, s. 171.

Przegląd 135 niemieckich firm pozwala na lepsze rozeznanie co do istotności wymienionych czynników¹⁶. Badanie ujawniło, że przedsiębiorstwa, kreując sojusze, biorą pod uwagę czynniki ludzkie, ekonomiczne i technologiczne, zakładając, że wyróżnione wcześniej determinanty są względem siebie niezależne. Analiza utworzonych aliansów potwierdza, że czynniki ludzkie są najistotniejsze, pozwalają bowiem na budowanie zaufania nieformalnych powiązań i kreowania wiedzy, co dla przyszłości powstałych związków ma kolosalne znaczenie. Menedżerowie często przykładają większą wagę do „twardych” czynników technicznych i ekonomicznych, koncentrując swoją uwagę na zawieraniu kontraktów umożliwiających powstanie sojuszu, niż do rozwijania procesów pozwalających na podtrzymanie związku.

Odnutowania wymaga lista czynników, która zapewniała sukces badanym układom:

- sojusz jest postrzegany jako istotny przez wszystkich partnerów,
- występuje współpraca wśród najlepszych,
- istnieje wyczuwalny stopień zaufania pomiędzy partnerami,
- ustalone są zasady współdziałania i zdefiniowane kolejne kroki postępowania,
- ma miejsce częsta komunikacja pomiędzy partnerami, w szczególności wśród pracowników działu marketingu i pionu technicznego,
- współpracujące strony wnoszą wkład zgodnie z oczekiwaniami,
- korzyści są dzielone w sposób równomierny i sprawiedliwy.

Przedsiębiorstwa budują więzi partnerskie, nawiązują współpracę, aby ograniczyć koszty, czas i ryzyko dostępu do nieznanymi technologii lub rynków. Formy strategicznego uczenia się, jakie zapewniają sieci innowacyjne, koncentrują się na dynamicznej, długoterminowej możliwości nabycia przez firmy nowych, technologicznych, rynkowych lub organizacyjnych kompetencji. Dokładna forma współpracy będzie uzależniona od motywów i preferencji partnerów, ale jej wybór będzie zawsze zdeterminowany przez charakter technologii i rynków, wyrażony stopniem ich złożoności. Sukces partnerstwa uwarunkowany jest wieloma czynnikami, wśród których dominują determinanty wzajemnego zaufania i poziom komunikacji. Podejście preferujące analizę kosztów transakcyjnych objaśnia związek występujący pomiędzy motywami współpracy a wybraną formą i strukturą aliansu. Podejście strategiczne, bazujące na analizie procesu uczenia się, efektywniej bada związek zachodzący pomiędzy zarządzaniem i organizacją sojuszu a kolejnymi rezultatami osiąganymi dzięki współpracy tworzących go firm.

¹⁶ M. Bruce, F. Leverick, D. Littler, *Complexities of Collaborative Product Development*, „Technovation” 1995, 15 (9), s. 535–552.

Bibliografia

- Bidault F., Fischer W., *Technology Transactions: Networks over Markets*, „R & D Management” 1994, 24 (4).
- Bruce M., Leverick F., Littler D., *A Management Framework for Collaborative Product Development*, (in:) *Product Development: Meeting the Challenge of the Design – Marketing – Interface*, eds M. Bruce, W. Biemans, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 1995.
- Bruce M., Leverick F., Littler D., *Complexities of Collaborative Product Development*, „Technovation” 1995, 15 (9).
- Camagni R., *Innovation Networks: Spatial perspectives*, Belhaven Press, London 1991.
- Conway S., Steward F., *Mapping Innovation Networks* „International Journal of Innovation Management” 1998, 2 (2).
- Duysters G., Kok G., Vaandrager M., *Grafting Successful Strategic Technology Partnerships*, „R & D Management” 1999, 29 (4).
- Gancarczyk M., *Sieć innowacyjna a polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11.
- Gulati R., *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, (19).
- Hagedoorn J., *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering*, „Strategic Management Journal” 1993, 14.
- Hakansson H., Waluszewski A., *Managing Technological Development*, Routledge, London 2003.
- Krawiec F., *Transformacja firmy w nowej gospodarce. Koncepcje, strategie, struktury i technologie w zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2005.
- Noria N., Eccles R., *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1991.
- Nouwens J., Bouwman H., *Living Apart Together in Electronic Commerce: The Use of Information and Communication Technology to Create Network Organizations*, „JCM”, Vol. 1, No. 3.
- Pyka A., Koppers G., *Innovation Networks: Theory and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham 2002.
- Spekmen R. et. al., *Creating Strategic Alliances Which Endure*, „Long Range Planning” 1996, 29 (3).
- Surówka-Marszałek D., *Kreowanie wartości z technologii przy współudziale sieci innowacyjnych*, [w:] *Rola handlu w kształtowaniu wartości dla nabywcy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007 (w druku).
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2005.
- Tidd J., Izumimoto Y., *Knowledge Exchange and Learning Through International Joint Ventures: an Anglo-Japanese Experience*, „Technovation” 2001, 21 (4).
- Tidd J., Trehwella M., *Organizational and Technological Antecedents for Knowledge Acquisition and Learning*, „R & D Management” 1997, 27