



Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania



ERUDITIO  
MORES  
FUTURUM

Uniwersytet MATEJJA BELI  
w Bańskiej Bystrzycy  
Wydział Ekonomii

## **Management of organization in real and virtual environment: opportunities and challenges**

Zarządzanie organizacją w realnym  
i wirtualnym środowisku: szanse i wyzwania

Pod redakcją naukową:

**Viery Markovej**  
**Joachima Foltysa**  
**Małgorzaty Adamskiej**  
**Vladimira Hiadlovskiego**



POLITECHNIKA OPOLSKA

Opole 2014 ISBN 978-83-64056-53-6

## **KOMITET REDAKCYJNY**

Małgorzata ADAMSKA, Magdalena CIESIELSKA, Marzena SZEWCZUK-STĘPIEŃ

Recenzent:

dr hab. Anna ORGANIŚCIAK-KRZYKOWSKA, prof. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego  
w Olsztynie

Projekt okładki:

Krzysztof KASZA

Publikacja stanowi zbiór artykułów naukowych zaprezentowanych na  
Międzynarodowej Konferencji Naukowej Management of organization  
in real and virtual environment: opportunities and challenges V.

Partner Konferencji:

PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna S. A.



**PGE Górnictwo i Energetyka  
Konwencjonalna SA**

Oddzia Elektrownia Opole

Skład: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej  
Nakład 150 egz. Ark. wyd. 18,0. Ark. druk. 18,0  
Druk i oprawa: Sekcja Poligrafii Politechniki Opolskiej

## Spis treści:

## Contents:

<i>Słowo wstępne</i> .....	7
<b><i>Małgorzata Adamska</i></b> <i>Znaczenie programów lojalnościowych w budowaniu kapitału klienckiego</i> .....	9
The importance of loyalty programs in building of the client capital	
<b><i>Aneta Barska</i></b> <i>Źródła informacji i opinii o innowacyjnym produkcie żywnościowym w świetle badań ankietowych</i> .....	21
Sources of information and opinions about innovative food product in light of questionnaire survey	
<b><i>Magdalena Ciesielska</i></b> <i>Information Technology Service Management frameworks review</i> .....	31
Przegląd standardów zarządzania usługami IT.	
<b><i>Joanna Duda</i></b> <i>Uwarunkowania działalności innowacyjnej polskich MSP na rynku globalnym</i> .....	41
Determinants of innovative activity of polish SMES in the global market	
<b><i>Ewa Forystek-Zabojszcz, Jolanta Staszewska</i></b> <i>Wirtualna przestrzeń w działalności turoperatorów</i> .....	59
Virtual space in the tour operators' business	
<b><i>Agnieszka Górka, Jolanta Staszewska</i></b> <i>Benchmarking dla koncepcji klastra – na przykładzie gminy Bukowina Tatrzańska</i> .....	71
Benchmarking the cluster concept - on the example of Bukowina Tatrzańska	
<b><i>Anna Jabłońska</i></b> <i>Rynek dóbr luksusowych w Chinach</i> .....	81
Luxury goods market in China	

<b>Edyta Janus</b>	
Valley of death in the innovation chain .....	91
Dolina śmierci w łańcuchu rozwoju innowacji	
<b>Izabela Jonek-Kowalska, Marian Turek</b>	
<i>Accounting and IT tools of cost planning in mining enterprises</i> .....	99
Rachunkowe i informatyczne narzędzia planowania kosztów w przedsiębiorstwach górniczych	
<b>Marián Kika</b>	
<i>Proinovačná organizačná kultúra – významný predpoklad inovácií v podniku</i> .....	111
Proinnovational organizational culture as an important prerequisite for innovation in enterprises	
<b>Marián Kika, Miriam Martinkovičová</b>	
<i>Neplatená práca v domácnosti skryté príležitosti rozvoja podnikania</i> .....	121
The unpaid work in households - hidden opportunities of business development	
<b>Eubica Lesáková</b>	
<i>Measures to support innovation activities in Slovak small and medium enterprises</i> .....	135
Działania wspierające działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw na Słowacji	
<b>Iwona Lubimow- Burzyńska</b>	
<i>Budżet zadaniowy jako metoda poprawy efektywności w zarządzaniu publicznym (ze szczególnym uwzględnieniem realizacji zadań oświatowych)</i> .....	143
The task budget as a method of improving the efficiency of public management (with particular emphasis on for completion of educational tasks)	
<b>Vanda Maráková, Terézia Repáňová</b>	
<i>Uplatnenie marketingových stratégií ako inovatívny prístup k plánovaniu cestovného ruchu v lokalitách kultúrneho dedičstva UNESCO</i> .....	151
Marketing strategies application as an innovative approach to the tourism planning process in the UNESCO cultural heritage sites	

<b>Viktor Marko</b> <i>Skúmanie postojov vybraných slovenských malých a stredných podnikov k ich zrušeniu a zániku</i> .....	161
Investigation of choosen Slovak small and medium-sized enterprises' attitudes to their dissolution and discharge	
<b>Viera Marková</b> <i>Využívanie metód súvisiacich s auditom a reportingom konceptu spoločensky zodpovedného podnikania</i> .....	175
Using the methods of auditing and reporting in the concept of corporate social responsibility	
<b>Andrea Ondrušová</b> <i>Výsledok hospodárenia verzus ukazovateľ cash flow</i> .....	187
Ratio profit versus cash flow ratio	
<b>Andrzej Sołoma</b> <i>Znaczenie zaufania do organizacji na przykłdzie sektora bankowego</i> .....	195
The importance of trust in organization- on the example of the banking sector	
<b>Ewa Staniawska, Justyna Żywiolek</b> <i>Cyberslacking – a Threat for Enterprises Operating in a Real and a Virtual Environment</i> .....	205
Zagrozenie dla przedsiębiorstw działających w środowisku rzeczywistym i wirtualnym – cyberslacking	
<b>Monika Szczepaniak</b> <i>Innowacje społeczne jako nowy rodzaj innowacji</i> .....	217
Social innovation as a new kind of innovation	
<b>Marzena Szewczuk-Stępień</b> <i>Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa przy wsparciu z funduszy UE</i> .....	227
Enterprise management and EU funds to support the development	
<b>Anna Wolak-Tuzimek</b> <i>Innowacyjność Polski na tle krajów Unii Europejskiej</i> .....	237
Innovation of Poland compared to European Union countries	

**Aleksandra Zygmunt**

*The analysis of current assets financial strategies  
in metal industry enterprises from Opole Region* ..... 249  
Analiza strategii finansowania aktywów bieżących  
przez przedsiębiorstw branży przemysłu metalowego  
z województwa opolskiego

**Justyna Zygmunt**

*Working capital management in food industry companies  
from Opole region* ..... 259  
Zarządzanie kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwach  
branży spożywczej na Opolszczyźnie

## *Słowo wstępne*

Nowoczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu rynkowym, którego uwarunkowania wywierają istotny wpływ na podejmowane decyzje biznesowe. Chcąc opisać sposób oddziaływania otoczenia na organizacje, należy użyć trzech podstawowych charakterystyk: zmienności i złożoności otoczenia, zakłóceń otoczenia wynikających z sił mikro- i makrootoczenia oraz sił konkurencyjnych. Aby zapewnić sobie prawidłowe funkcjonowanie i „biznesowe poruszanie się” w otoczeniu, organizacja musi identyfikować, rozumieć i konfrontować się ze współczesnymi wyzwaniem wobec zarządzania.

Ogniskują się one przede wszystkim w dwóch aspektach. Pierwszym jest nowa konstrukcja współczesnych organizacji, w których powszechnie stosowany jest outsourcing we wszystkich rodzajach, generacjach, obszarach, funkcjach. Drugim aspektem jest powszechne wykorzystanie wirtualnej przestrzeni w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i organizacji. Internet spowodował poszerzenie tradycyjnej przestrzeni rynkowej. Powstały nowe obszary, w których podmioty gospodarcze mogą poszukiwać, udostępniać i wymieniać informacje, komunikować się i zawierać transakcje.

Ogromnego znaczenia w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, z punktu widzenia właścicieli, menedżerów, pracobiorców interesariuszy organizacji w otoczeniu bliższym i dalszym w środowisku realnym i cyfrowym) nabiera holistyczne podejście do zarządzania oraz definiowanie funkcji organizacji na nowo w systemie bazującym na chmurze (ang. cloud-based systems). Ewolucja współczesnych przedsiębiorstw w organizacje w chmurze (ang. Cloud Organization) odbywa się poprzez zastosowanie metod przetwarzania danych w chmurze (ang. Cloud Computing), zarówno w relacjach wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z jej otoczeniem.

W prezentowanej publikacji autorzy kolejnych rozdziałów odnosili się do przedstawionych powyżej aspektów, poruszając obszary tematyczne związane z funkcjonowaniem zarówno podmiotów gospodarczych, jak i organizacji sektora finansów publicznych oraz samorządów.

Wartością dodaną publikacji jest jej interdyscyplinarny wymiar, umożliwiający przedstawienie wielu interesujących aspektów w obszarze współczesnych wyzwań dla zarządzania biznesowego i publicznego. W swoich rozważaniach autorzy uwzględnili zarówno środowisko realne, w tradycyjnym rozumieniu przestrzeni prowadzenia działalności gospodarczej, jak i środowiska cyfrowego, tworzącego przestrzeń wirtualną, umożliwiającą zastosowanie wspomnianych już wcześniej koncepcji zarządzania bazujących na chmurze.

Prezentowana w opracowaniu tematyka ma również inny punkt styku, mianowicie dążenie do rozwoju kapitału innowacyjnego, poprzez wsparcie m.in. obszarów zarządzania kapitałem ludzkim, rozwojem produktu, rynkiem czy technologią.

Wśród zaprezentowanych obszarów tematycznych jako wiodące można wymienić następujące:

- zarządzanie relacjami z klientami z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi marketingowych, ze szczególnym uwzględnieniem zaufania klienckiego oraz oczekiwań w obszarze świadczonych usług,
- innowacje produktowe i organizacyjne, jak również charakterystyka innowacji społecznych jako nowy rodzaj innowacji i ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji w środowisku realnym i wirtualnym,
- uwarunkowania oraz metody pomiaru działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP zarówno w środowisku realnym jak i cyfrowym,
- zastosowywanie wybranych narzędzi kontrolingu finansowego w działalności przedsiębiorstw oraz podmiotów sektora publicznego,
- inicjatywy klastrowe jako koncepcja rozwoju rynku usług turystycznych,

Przedstawione zagadnienia jedynie poglądowo obrazują szeroką tematykę przedstawioną w opracowaniu, stanowiąc jego wizytówkę. Zaprezentowane koncepcje, metody i narzędzia mają istotne znaczenie dla zarządzania efektywnością procesów w organizacji w horyzoncie taktycznym i strategicznym oraz wpływ na zarządzanie wartością organizacji.

Mamy nadzieję, iż prezentowana publikacja będzie zaproszeniem do dalszej dyskusji w obszarze identyfikacji współczesnych wyzwań w zarządzaniu organizacjami w środowisku realnym i cyfrowym.

*Redaktorzy*



# **ZNACZENIE PROGRAMÓW LOJALNOŚCIOWYCH W BUDOWANIU KAPITAŁU KLIENCKIEGO**

## **THE IMPORTANCE OF LOYALTY PROGRAMS IN BUILDING OF THE CLIENT CAPITAL**

**MAŁGORZATA ADAMSKA**

**Annotation:** The article presents the concept of client capital as a factor of building enterprise value. Discussed will be a loyalty program to, as an instrument to build customer relationships. In a synthetic way will presents the results of Loyalty Business Overview Report 2012 prepared by the palladium Media. The report presents the role of loyalty programs in building valuable relationships with customers, based on case studies of loyalty programs, including the views of loyalty programs managers. The purpose of this article is to present recommendations for the development of loyalty programs context of effective management of the client capital.

**Keywords:** *consumer confidence, customer loyalty, customer loyalty programs.*

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano pojęcie kapitału klienckiego jako czynnika budowania wartości przedsiębiorstwa. Omówiono narzędzie budowania relacji z klientem, jakim jest program lojalnościowy. W sposób syntetyczny przedstawione zostaną wyniki Monitoru Programów Lojalnościowych przygotowanego przez ARC Rynek i Opinia, bazującego na praktycznym zastosowaniu programów lojalnościowych, z uwzględnieniem opinii praktyków zarządzania programami lojalnościowymi. Celem artykułu jest prezentacja rekomendacji dla rozwoju programów lojalnościowych w kontekście efektywnego zarządzania kapitałem klienckim.

**Słowa kluczowe:** *zaufanie konsumenckie, lojalność klienta, programy lojalnościowe.*

### **Wprowadzenie**

W procesie zdobywania pozycji konkurencyjnej kluczową rolę odgrywają klienci, stanowiący jeden z elementów kapitału rynkowego przedsiębiorstwa. Konkurencyjność to zdolność i chęć do określonych zachowań rynkowych w sposób efektywnie skłaniający klientów do zaangażowania w proces wymiany dóbr. Wypracowanie oczekiwanej przewagi konkurencyjnej nie jest możliwe bez stworzenia relacji bazujących na zaufaniu. W kontekście kapitału klienckiego istotnym jest budowanie zaufania konsumenckiego w różnych obszarach działalności, a jednym z najczęściej stosowanych narzędzi są popularne w różnych branżach programy lojalnościowe.

## 1. Pojęcie kapitału klienckiego

Relacje wypracowane z klientami mają najistotniejsze znaczenie dla tworzenia wartości przedsiębiorstwa w kontekście osiągania podstawowych jego celów, takich jak: wzrost produktywności, udział w rynku, zasięg oddziaływania czy rozpoznawalność marki i stopnia lojalności klienta.

Kapitał kliencki funkcjonuje jako jeden z ważniejszych elementów kapitału rynkowego organizacji wyróżnionego w koncepcji kapitału intelektualnego (Adamska, 2011, s. 46–48):

- kapitał ludzki (wykształcenie, kompetencje, struktury nieformalne i relacje międzyludzkie, przywództwo i motywacja, realizacja potrzeb),
- kapitał organizacyjny (procesy, technologie, posiadana infrastruktura, kultura organizacyjna, style zarządzania),
- kapitał rynkowy (relacje z klientami, relacje z dostawcami, kompetencje rynkowe, inne relacje rynkowe, działalność marketingowa i public relations),
- kapitał innowacyjności (ciągły rozwój i procesy doskonalenia, przedsiębiorczość, kreatywność, kultura proinnowacyjna, nowoczesne technologie).

Kapitał kliencki z perspektywy posiadanego przez firmę portfela klientów oraz możliwości pozyskania nowych klientów (dzięki dobremu wizerunkowi firmy i silnej marce), stanowi podstawę dla wyceny jej wartości rynkowej. Daje bowiem możliwość oceny obecnych zysków oraz opracowania prognoz na przyszłość. Działania podejmowane w ramach przyjętej strategii promocji powinny być ukierunkowane na zbudowanie zarówno rozpoznawalnego wizerunku producenta – ucieczka od anonimowości producenckiej, jak i stworzenie dobrej, stabilnej marki produktu, która umożliwi w przyszłości jego poszerzenie, dywersyfikację lub wchodzenie na całkiem nowe rynki.

Pojęcie kapitału klienckiego odnosi się zarówno do grupy klientów aktualnych i potencjalnych, jak i klientów przeszłych. Generalizując „kapitał klientów to powiązania i relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem” (Kasiewicz i inni, 2006, s. 86). W tym kontekście kapitał kliencki należy postrzegać w istocie jako siłę nabywczą klienta, stopień jego zadowolenia z uzyskiwanych korzyści, poziom jego zaufania do produktu (lub producenta), skutkujący budowaniem lojalności klienckiej. Tym samym nie można o kapitale klienckim mówić jedynie w kategoriach czysto rachunkowych, a raczej jakościowych. Leif Edvinsson i Michael Malone wskazywali na odmienność stosunków przedsiębiorstwa z klientami w porównaniu do relacji z innymi uczestnikami otoczenia rynkowego (kontrahentami, dostawcami, jednostkami otoczenia biznesu czy konkurencją). Akcentowali jednocześnie, iż „stosunki te mają absolutnie centralne znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa” (Edvinsson i inni, 2001, s. 35).

## 2. Zrozumienie zachowań klienckich

Postępowanie kapitału klienckiego to wszystkie działania, które są podejmowane w celu uzyskania, użytkowania i dysponowania nabytymi produktami oraz usługami. W tym rozumieniu jest to także aktywność związana z decyzjami poprzedzającymi i warunkującymi proces zakupu i użytkowania (Kochanowski,

2003, s. 31). Współcześnie kapitał kliencki stanowi uczestników poszczególnych segmentów rynku, mających wiedzę wynikającą z edukacji rynkowej i świadomych działań mechanizmu rynkowego.

Ważnym czynnikiem wspierającym postępowanie kapitału klienckiego jest budowanie i zarządzanie zaufaniem w kontekście zintegrowanych instrumentów marketingu-mix.

Zaufanie to skłonność do akceptacji zachowań i działań innych osób lub podmiotów, stanowiące podstawę ich wzajemnych relacji (Grudzewski i inni, 2006, s.16). Zaufanie jest niezbędnym elementem w realizacji działalności marketingowej, umożliwiające realizację celów ekonomicznych i społecznych przedsiębiorstwom, ale i przynoszące wymierne korzyści konsumentom.

Obszary, w których możliwe jest budowanie zaufania kapitału klienckiego, odpowiadają poszczególnym instrumentom marketingu-mix, a decyzje o zastosowanych metodach i technikach budowania zaufania zależne są od cyklu życia klienta w relacji z organizacją, oferowanym przez nią produktem lub usługą.

Lojalność oznacza „czyjąś gotowość, np. klienta, pracownika, przyjaciela, do dokonania inwestycji lub osobistego poświęcenia w związku ze wzmocnieniem relacji; dla klienta może to oznaczać pozostanie z dostawcą, który traktuje go dobrze oraz dostarcza mu dobrą wartość w długim terminie, nawet jeśli dostawca nie oferuje najlepszej ceny w poszczególnych transakcjach” (Kotler, 1994, s. 12).

Lojalność może być zarówno postawą i mieć wymiar afektywny, jak i być związana z zachowaniem i posiadać wymiar behawioralny. Zgodnie z tym możliwe są sytuacje, iż lojalność będzie wyłącznie postawą lub wyłącznie zachowaniem. Zdarzyć się również może, iż lojalność będzie jednocześnie jednym i drugim. W uniwersalnym określeniu lojalności można wyodrębnić trzy grupy determinant (Bartosik-Purgat, 2011, s. 308–309):

- determinanty emocjonalne, czyli inne przyczyny, które powodują, że dany klient ponownie dokonuje zakupów, są to np. wysokie koszty związane ze zmianą dostawcy, wygoda, pozytywny stosunek do produktów danej marki oraz niechęć klienta do poszukiwania innych alternatyw,
- determinanty behawioralne, czyli kontynuacja zakupów danej marki przechodząc na początku wszystkie poziomy lojalności (potencjalny klient, okazjonalny klient, klient, klient wspierający, „advokat”),
- możliwość wyboru oferty – klient dokonuje ponownych zakupów również wtedy, kiedy jest do tego zmuszony np. w przypadku monopolu.

Lojalność będąca postawą klienta ma wpływ na zaangażowanie i rzeczywiste przywiązanie do marki. Zaangażowanie klienta jest kluczową determinantą w rozszerzonym rozumieniu lojalności. Występują trzy rodzaje zaangażowania, a mianowicie pozytywne, negatywne oraz brak zaangażowania. O realnej lojalności można mówić tylko i wyłącznie przy pozytywnym zaangażowaniu (na poziomie klienta wspierającego i advokata).

Na lojalność klienta wpływają (Pawłowska i inni, 2010, s. 138):

1. **Cechy konsumenta:** uleganie wpływom, zebrane doświadczenia, przekonania, zdolność do podejmowania ryzyka, pozytywny stosunek do zmian i nowości.
2. **Cechy marki:** zbudowany wizerunek i rekomendacje, tożsamość marki i jej funkcje, integracja instrumentów marketingu-mix.
3. **Otoczenie społeczne:** kultura, rekomendacje społeczne, obowiązujące normy i wyznawane wartości.
4. **Uwarunkowania rynkowe:** branże, zasięg działania, liczba podmiotów na rynku i stopień rozwoju rynku, liczba i rodzaj konkurentów, jakość i dostępność substytutów, polityka cenowa.

Przedsiębiorstwa stosujące strategię masowej indywidualizacji nastawioną na pozyskiwanie lojalności klientów powinny rozpoznawać motywy lojalności, skłaniające klientów do kontynuowania relacji z firmą w postaci: powtórnych zakupów, zaangażowania w proces komponowania cech produktu według indywidualnych upodobań, przekazywania opinii znajomym o firmie, jej produktach i innych zachowań. Istnieje szereg motywów lojalności. Każdy klient wyrażający zachowanie lojalności wobec przedsiębiorstwa stosującego strategię masowej indywidualizacji znajduje się pod wpływem zespołu różnych motywów o zróżnicowanym poziomie natężenia. Wyróżnić można cztery grupy motywów lojalności, które skłaniają klientów do utrzymywania relacji z obiektami lojalności (Urban i inni, 2008, s. 59–67):

1. Motywy lojalności wynikające z relacji klienta z firmą:
  - chęć uniknięcia wysiłku poznawczego,
  - poczucie osobistej więzi klienta z personelem dostawcy,
  - poczucie uczestnictwa klienta w kształtowaniu oferty firmy,
  - utożsamianie się klienta z wartościami prezentowanymi przez przedsiębiorstwo,
  - poczucie klienta, że jest ważny dla firmy,
  - nadzieje klienta na przyszłość relacji z firmą,
  - poczucie swobody wyboru,
  - poczucie posłuszeństwa dla osób z autorytetem.
2. Społeczne motywy lojalności:
  - chęć bycia zauważonym i docenionym przez innych ludzi,
  - chęć wyróżnienia się od innych ludzi,
  - chęć dzielenia z grupą klientów własnych zainteresowań.
3. Motywy lojalności związane z oceną korzyści:
  - pragnienie dodatkowej wartości użytkowej produktów,
  - pragnienie najkorzystniejszego zakupu cenowego,
  - pragnienie korzyści dodatkowych przy kolejnym zakupie.
4. Motywy lojalności wywołane przymusem zewnętrznym:
  - poczucie przymusu wywołanego warunkami rynkowymi,
  - chęć zaznania wygody,

- poczucie niemożliwości zmiany dostawcy ze względu na wysokie bariery wyjścia,
- poczucie przymusu wywołane wymaganiami prawnymi.

Rozpoznawanie motywów lojalności klientów wprowadza nowe możliwości w zarządzaniu relacjami z klientami. W realizacji strategii masowej indywidualizacji przedsiębiorstwa będą w posiadaniu bardziej precyzyjnych wytycznych, umożliwiających podejmowanie skutecznych działań budowy lojalności klientów.

### **3. Istota programów lojalnościowych jako narzędzia stymulowania zaangażowania klientów**

Program lojalnościowy, schemat lojalnościowy oraz program częstego zakupu stanowią różnorodne narzędzia w komunikacji marketingowej, które wymagają ze strony przedsiębiorców zróżnicowanych nakładów oraz dostarczają różnorodne efekty, w wymiarze celów ekonomicznych, jak również celów społecznych. Program lojalnościowy stanowi jeden z ważniejszych elementów w marketingu relacji.

Według Philipa Kotlera celem programów lojalnościowych jest monitorowanie, podtrzymywanie oraz rozszerzanie relacji z najlepszymi klientami. Najważniejszym efektem tych programów dla klientów jest tworzenie i pielęgnowanie przez przedsiębiorstwo długoterminowych, podwyższających wartość powiązań. Zyski, jakie niesie ze sobą program lojalnościowy, mają charakter dwustronny – ich beneficjentem jest jednocześnie przedsiębiorstwo, jak i klient. Programy lojalnościowe zmierzają do zapewnienia monogamii w zakupach, opierającej się na pozytywnej motywacji – „konsumenci nagradzani są w zależności od częstotliwości nabywania i wielkości zakupów” (Kotler, 1994, s. 45).

Program lojalnościowy jest narzędziem marketingowym, którego podstawową i najważniejszą wytyczną jest zarządzanie klientami, w taki sposób, aby nie doprowadzić do odejścia klientów, przy równoczesnym zdobyciu jak największej liczby nowych klientów oraz doprowadzenie do sytuacji, w której klienci rozpoczną dokonywanie zakupów w większym stopniu (Kwiatek, 2007, s. 69–70). W polskiej bibliografii można doszukać się podziału programów lojalnościowych na:

- kluby marketingowe,
- karty stałego klienta,
- programy nagradzania lojalności,
- programy uczestnictwa.

Kryteria różnicowania programów lojalnościowych można podzielić ze względu na formę prowadzenia programu (klub) oraz ze względu na stosowane w nim narzędzia (karty). Bardzo ważne jest podanie odpowiednich rodzajów programów lojalnościowych ze względu na prowadzony biznes. Struktura organizacyjna, metoda prowadzenia oraz stosowane działania warunkują efekty prawdopodobne do zrealizowania dzięki programowi (Kwiatek, 2007, s. 88–89).

Programy lojalnościowe stanowią kompletną, przemyślaną strategię przedsiębiorstwa zorientowaną na zrównoważone urozmaicenie, wzbogacanie i zacieśnienie relacji z kapitałem klienckim. Wszystkie programy lojalnościowe działają na podobnych zasadach, jednakże doświadczenia zebrane w czasie ponad 30 lat funkcjonowania różnych form inicjowania lojalności klientów wskazują, iż aby odnieść sukces, programy lojalnościowe powinny (Sargeant, 2001, s. 197–200):

1. Bazować na dobrym, interesującym, zróżnicowanym produkcie, który dobrze jest odbierany na rynku.
2. Skupiać się na narzędziach motywacji zorientowanych na sam produkt w celu zwiększenia stopnia zaangażowania w markę.
3. Proponować nagrody za udział w programie, które klient docenia jako wymagające nakładu ze strony zarządzającego programem.
4. Być w sposób znaczący spersonalizowane.
5. Generować zyski.
6. Trzymać się na dystans od rabatów.

Zbudowanie odpowiedniego programu lojalnościowego nie należy do zadań prostych. Samo wymyślenie sposobu nagradzania klientów w zamian za jego lojalność, czyli opracowanie modelu biznesowego nie wystarczy. Jeśli uznamy, że sposób nagradzania jest niezbędnym i zarazem podstawowym mechanizmem, to będzie nasz ogromny błąd. Prace nad budową programu lojalnościowego należy zacząć od odpowiedniego opracowania i stworzenia podstawowych celów, które będą dla nas kluczowe, aby osiągnąć zamierzone efekty. Cele te będą dokonywać wyboru narzędzi i instrumentów służących do motywowania w odpowiedni sposób klientów oraz będą pełnić rolę mechanizmów nagradzania (Kwiatek, 2007, s. 117).

#### **4. Programy lojalnościowe w opinii klientów**

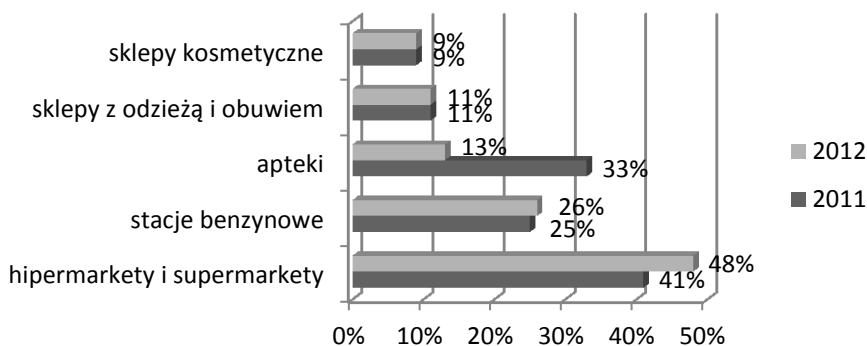
Na polskim rynku funkcjonuje ponad 100 programów lojalnościowych. Wiele uwagi poświęca się zatem na badanie zachowań klientów względem funkcjonujących na rynku programów lojalnościowych, czynników społeczno-kulturowych sprzyjających zaangażowaniu w program lojalnościowy oraz opinii i oczekiwań klientów w związku z uczestnictwem. Badanie rynku programów lojalnościowych realizowane przez *Instytut Badawczy ARC Rynek i Opinia* ([www.arc.com.pl](http://www.arc.com.pl)) rokrocznie skutkuje raportem pt.: „Monitor Programów Lojalnościowych”. Badanie ma na celu dostarczenie informacji o funkcjonowaniu, specyfice, popularności oraz oczekiwaniach wobec programów lojalnościowych w Polsce.

W wyniku zrealizowanych w roku 2011 (Raport: Monitor Programów Lojalnościowych, 2011) badań pozyskano m.in. wiedzę na temat zaangażowania polskich klientów w programy lojalnościowe. „Ponad połowa Polaków przyznaje, że bierze udział w przynajmniej jednym programie lojalnościowym lub ma kartę stałego klienta. Jednocześnie tylko cztery z ponad stu programów lo-

jalnościowych funkcjonujących na polskim rynku są identyfikowane przez więcej niż 10% Polaków, którzy uczestniczą w tego rodzaju inicjatywach marek”.

Respondenci wskazali na najbardziej znane sobie programy lojalnościowe, do których należą: Tesco Clubcard oraz Vitay Orlen – każdy z nich został wskazany przez 25% respondentów. Na kolejnych miejscach znalazły się Payback (18%) oraz Carrefour Rodzinka (15%). Pozostałe programy lojalnościowe funkcjonujące na rynku mają „znajomość spontaniczną” poniżej 10%. W grupie najbardziej znanych programów plasuje się jedynie około 20 spośród 100, jakie są obecne na polskim rynku.

W raporcie dotyczącym programów lojalnościowych z roku 2012 (Raport: Monitor Programów Lojalnościowych, 2012) wskazano, iż najpopularniejszymi programami lojalnościowymi są te organizowane przede wszystkim przez supermarkety i hipermarkety (48% – zatem dla dóbr podstawowych) oraz stacje paliw (26%) (rysunek 1).

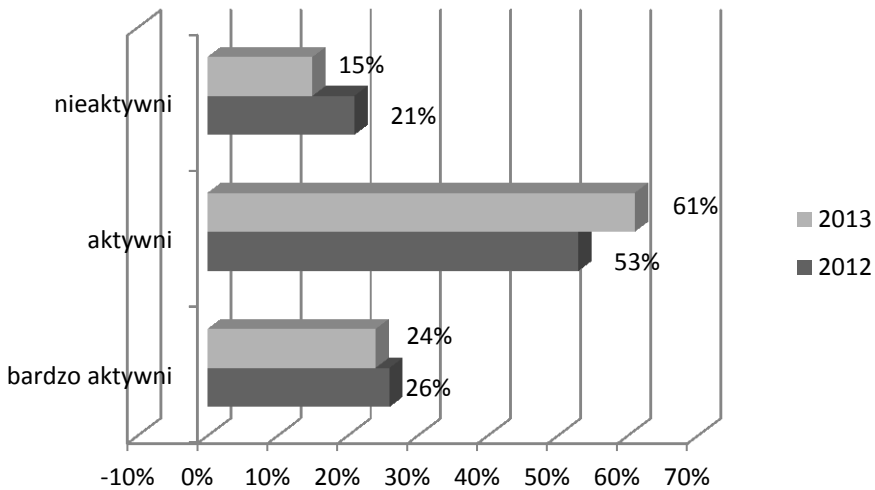


**Rys. 1.** Popularność programów lojalnościowych wg kategorii rok do roku  
Źródło: Raport Monitor Programów Lojalnościowych, 2012, [a:www.arc.com.pl]

W stosunku do roku 2011 liczba uczestników programów lojalnościowych w super- i hipermarketach wzrosła o 7%. Największy spadek popularności, bo aż o 20% zanotowały programy dla klientów przygotowane przez apteki. Popularność programów warunkowana jest ofertą, jaka zostaje opracowana dla klienta i stanowi dla niego zachętę do aktywnego uczestnictwa w programie.

W raporcie z roku 2013 (Raport: Monitor Programów Lojalnościowych, 2013) dokonano porównania aktywności uczestników programu, która jest najistotniejszym warunkiem prawidłowego funkcjonowania programu lojalnościowego i osiągania zamierzonych celów ekonomicznych i społecznych (rysunek 2).

Porównując dane z roku 2012 i 2013 w grupie uczestników „bardzo aktywnych” i „aktywnych” odnotować można 6-procentowy wzrost aktywności.



**Rys. 2.** Porównanie aktywności uczestników programów lojalnościowych rok 2013 do roku 2012

Źródło: Raport Monitor Programów Lojalnościowych, 2013, [ @: [www.arc.com.pl](http://www.arc.com.pl)]

Aktywność uczestników związana jest z ofertą programów lojalnościowych, na którą bezpośrednio wpływają stosowane w programach instrumentami stymulujące zachowania klientów.

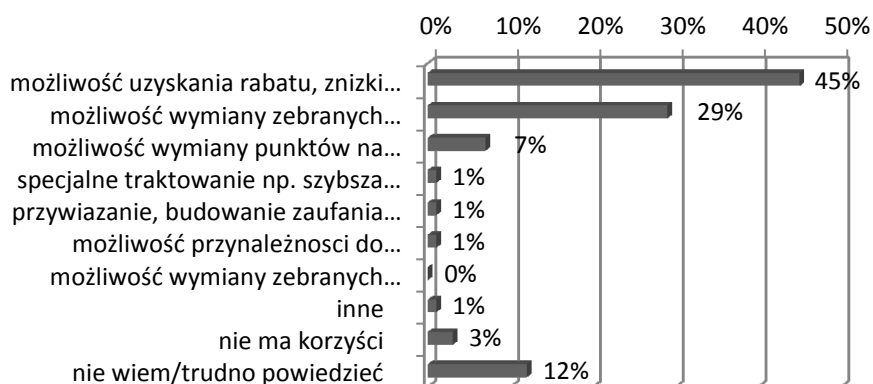
Do najważniejszych zalicza się ([www.swiatmarketingu.pl](http://www.swiatmarketingu.pl), [www.klubk-onsumenta.pl](http://www.klubk-onsumenta.pl)):

- karty stałego klienta,
- kluby konsumentów,
- doradcze kluby konsumentów,
- specjalne rabaty za lojalność wobec marki,
- marketing events,
- telemarketing,
- certyfikaty,
- wizyty u klienta,
- konkursy z nagrodami,
- czasopisma firmowe, biuletyny.

W przypadku polskich konsumentów najczęściej wykorzystywanym instrumentem jest karta (karta danego hipermarketu, stacji benzynowej lub apteki). Istotnym dla zrozumienia popularności programów lojalnościowych i aktywności klientów jest odpowiedź na pytanie: co sprawia, że klienci chętnie angażują się w program? Jaka jest z ich perspektywy najważniejsza korzyść wynikająca z przystąpienia i aktywnego udziału w programie lojalnościowym? Klienci w roku 2012 wskazywali, iż najwartościowszym jest dla nich możliwość



uzyskania rabatu, zniżki na zakup produktów, usług (45%) oraz możliwość wymiany zebranych punktów na nagrody (29%) (rysunek 3).



**Rys. 3.** Korzyści z przystąpienia do programu lojalnościowego w opinii klientów  
 Źródło: Media Planet, nr 2/2012 Programy partnerskie&lojalnościowe, 2012.

Konsumenci będą bardziej skłonni do przystępowania i wysokiej aktywności w programach lojalnościowych, jeżeli spodziewane benefity będą związane przede wszystkim z gotówką czy rabatami.

Przykładami programów lojalnościowych, które funkcjonują zgodnie z deklarowanymi oczekiwaniami klientów są np.: Payback, Decathlon i IKEA FAMILY.

Program Lojalnościowy „Payback” bazuje na zasadach sprzedaży premiowej, w ramach której w związku z nabyciem określonych produktów bądź usług Partnerów Programu zostają przyznawane punkty, które następnie można wymieniać na bony zakupowe, jak również inne nagrody materialne (<http://www2.payback.pl/poznaj-payback#stepthree>).

Również program lojalnościowy IKEA FAMILY, propagowany jako „Klub Miłośników Domu”, proponuje swoim uczestnikom, obok drobnych darmowych upominków, specjalne oferty na produkty z całego asortymentu IKEA FAMILY (<http://www.ikeafamily.eu/O-programie.aspx>).

Innym przykładem sprawnie funkcjonującego programu lojalnościowego może być program sieci sklepów sportowych Decathlon. Posiadacze karty stałego klienta gromadzą punkty premiove, a po zgromadzeniu 250 punktów Decathlon wysyła do użytkownika bon o wartości 20 zł (<http://www.decathlon.pl/karta-klienta-decathlon.html>).

Klienci w swoich opiniach o programach lojalnościowych wyraźnie dają do zrozumienia, iż to oni chcą decydować, w jaki sposób i na co wydadzą uzyskane pieniądze będące nagrodą za to, że robią zakupy w danym sklepie lub są lojalni wobec danej marki produktu. W raporcie przygotowanym przez iReward24 SA – GK COMARCH z roku 2010 „O przyszłości programów lojalnościowych”

wskazano, iż przyszłość musi przynieść rozwój programów z uwagi na rozwój technologii umożliwiające coraz lepsze i intensywniejsze dotarcia do klienta, jak również rozwoju oferty. Przyszłość programów lojalnościowych to przede wszystkim programy multipartnerskie, a o konieczności łączenia większej liczby partnerów w jednym programie lojalnościowym przekonują dane z rynku.

„Wśród najbardziej pożądanym partnerów biznesowych uczestnicy programów lojalnościowych wskazują zdecydowanie dwa ich typy. Pierwsze miejsce zajmują sieci handlowe dostarczające artykuły spożywcze (35% wskazań). Decyzja ta podyktowana jest niewątpliwie wysokością wydatków, jakie w budżetach domowych przeznaczane są na żywność. Drugim w kolejności najczęściej pożądanym partnerem są centra rozrywki (parki rozrywki, aqua parki) – 23% głosów” (Raport iReward24, 2010).

Ukierunkowanie na programy multipartnerskie sprzyja rozwojowi kapitału klienckiego na przykład poprzez:

- dywersyfikację i poszerzenie oferty,
- poprzez zapoznavanie klientów ofertami, z których do tej pory nie byli skłonni korzystać,
- zwiększenie wygody korzystania z oferty.

Przykładem jest IKEA FAMILY, które rozszerzyła swój program o współpracę z lokalnymi partnerami (w ofercie poszczególnych sklepów IKEA), dodając tym samym swoim klientom wiele dodatkowych bonusów (więcej na stronie <http://www.ikeafamily.eu/Oferty-partnerow.aspx>).

## **Podsumowanie**

Zaprezentowane rozważania dotyczące badań z ostatnich kilku lat, realizowanych w obszarze programów lojalnościowych, wskazują, iż wraz z rosnącym konsumpcjonizmem następuje równocześnie popularyzacja idei „rozważnych zakupów”, w ramach której konsumenci bardziej uważnie podchodzą nawet do zakupów produktów podstawowych, poszukując możliwości oszczędności lub uzyskania dodatkowych profitów wynikających z uczestnictwa w programie. Zauważalny jest również wzrost świadomości konsumenckiej w zakresie funkcjonowania programów lojalnościowych i realnych korzyści, jakie mogą oni uzyskiwać.

Programy lojalnościowe realizując strategię pogłębiania rynku oraz rozwoju nowych rynków są efektywne i mają realny wpływ na uzyskiwane wyniki ze sprzedaży oraz postrzeganie wizerunku marki produktu i producenta przez klientów. Wspomagają zarządzanie relacjami z klientami w różnych fazach cyklu życia klienta oraz gromadzenie cennych informacji na temat preferencji zakupowych, czynników wpływających na proces zakupowy oraz oczekiwań klientów. Są istotnym narzędziem w kreowaniu zaangażowania konsumenckiego, dzięki któremu następuje zarówno wzrost, jak i wzmocnienie kapitału klienckiego organizacji zarządzającej programem lojalnościowym.

## **Bibliografia**

- [1] ADAMSKA M.: Analiza kapitału rynkowego i jego wpływ na funkcjonowanie organizacji, (w): Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. Pod red.: Adamik Anna. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- [2] BIAŁASEK M.: Jaka przyszłość czeka programy? Media Planet, nr 2/2012 Programy partnerskie&lojalnościowe,[@:http://doc.mediaplanet.com/All\_projects/9561.pdf]
- [3] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M.: Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie – koncepcja, narzędzia, zastosowania, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009. Bartosik-Purgat M.: Kulturowe uwarunkowania zachowań konsumentów na przykładzie młodych Europejczyków, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011.
- [4] EDVINSSON L., MALONE M.: Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
- [5] KASIEWICZ S., ROGOWSKI W., KICIŃSKA M.: Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [6] KOCHANOWSKI J.: Podstawy i zarządzanie marketingiem. Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003.
- [7] KOTLER PH., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
- [8] KWIATEK P.: Programy lojalnościowe, budowa i funkcjonowanie, Oficyna wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [9] PAWŁOWSKA B., WITKOWSKA J., NIEŻURAWSKI L.: Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta, PWN, Warszawa 2010.
- [10] Raport „O przyszłości programów lojalnościowych”, iReward24 SA – GK COMARCH, Kraków, 2010.[@:http://www.ireward24.pl]
- [11] Raport: Monitor Programów Lojalnościowych 2011, Raport: Monitor Programów Lojalnościowych 2012 Raport: Monitor Programów Lojalnościowych 2013 [@:www.arc.com.pl]
- [12] SARGEANT A., WEST D. C.: Customer Loyalty. Direct & Interactive Marketing, Oxford University Press, Oxford 2001.
- [13] URBAN W., SIEMIENIAKO D.: Lojalność klientów, modele motywacja i pomiar, PWN, Warszawa 2008.

Adamska Małgorzata, dr inż.  
Katedra Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Politechnika Opolska  
Tel. +48 77 449 8798  
E-mail: m.adamska@po.opole.pl



# ŹRÓDŁA INFORMACJI I OPINII O INNOWACYJNYM PRODUKCIE ŻYWNOŚCIOWYM W ŚWIETLE BADAŃ ANKIETOWYCH

SOURCES OF INFORMATION AND OPINIONS ABOUT INNOVATIVE  
FOOD PRODUCT IN LIGHT OF QUESTIONNAIRE SURVEY

ANETTA BARSKA

**Annotation:** this article aims to identify the sources of information on innovative food products, applied by young consumers from the south-west border region. The knowledge of these sources can be used by food manufacturers in the planning of the marketing communications strategy. In the research, the author used the analysis of the literature and of the results of her survey on 341 consumers aged 18-29. The study shows, that the informal sources of information about the new products are the ones, which are of the great importance. They take the form of the advices given to one another by colleagues, friends and family members, or commonly widespread - both in the real and virtual world - rumors concerning the product and its use. The research indicates, that positive information displayed on the Internet may significantly affect consumers' attitudes towards the innovative food products. That obviously encourages the use of different forms of word of mouth marketing.

**Keywords:** *innovative food product, consumers, information*

**Streszczenie:** celem artykułu jest identyfikacja źródeł informacji o innowacyjnych produktach żywnościowych wykorzystywanych przez młodych konsumentów pochodzących z regionu południowo-zachodniego pogranicza. Ich znajomość może być wykorzystana przez producentów żywności w projektowaniu marketingowej strategii komunikacji.

W postępowaniu badawczym autorka wykorzystwała analizę literatury oraz wyniki własnych badań ankietowych przeprowadzonych wśród 341 konsumentów w wieku 18–29 lat. Z przeprowadzonych badań wynika, że istotnymi źródłami informacji o nowościach są źródła nieformalne, które przyjmują formę wzajemnych porad udzielanych sobie przez znajomych, przyjaciół oraz rodzinę lub rozpowszechnianej przez wszystkich – zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym – plotki dotyczącej produktu, jego użytkowania. Badania wskazują, że pozytywne informacje rozpowszechniane w Internecie mogą bardzo istotnie wpłynąć na postawy konsumentów wobec innowacji produktów żywnościowych, co przemawia za stosowaniem różnego rodzaju form marketingu szeptanego.

**Słowa kluczowe:** *innowacyjny produkt, konsument, informacja.*

## **Wprowadzenie**

Przywołując opinię J.A. Schumpetera: innowacje są źródłem rozwoju gospodarczego, jednak powodzenie w ich wdrażaniu wymaga podejścia systemowego, a zatem takiego, który uwzględnia podsystemy organizacji, takie jak: materialno-techniczny, ludzki, organizacyjno-informacyjny oraz ekonomiczno-finansowy. W celu prawidłowego przebiegu procesu wdrażania innowacji, wszystkie wyżej wymienione podsystemy muszą dostosować się do zainicjowanej zmiany. Jeżeli takie przystosowanie nie nastąpi, innowacja nie przyniesie spodziewanych pozytywnych efektów, a wręcz przeciwnie, może doprowadzić do nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji (Pomykalski, 2001), czy też przyczynić się do utraty wiarygodności firmy. Skuteczne wdrożenie innowacyjnych produktów żywnościowych wymaga m.in. zbudowania systemu komunikacji z konsumentem, w którym wykorzystywane zostają zarówno formalne, jak i nieformalne źródła informacji. Efekt synergii w sferze komunikacji producenci żywności mogą osiągnąć poprzez stosowanie różnych form komunikacji marketingowej, zarówno tradycyjnych, takich jak reklama, jak również innowacyjnych np. różnych form marketingu szeptanego. Celem niniejszego artykułu jest określenie źródeł informacji wykorzystywanych przez młodych konsumentów w procesie pozyskiwania informacji o innowacyjnych produktach żywnościowych. W postępowaniu badawczym autorka wykorzystała analizę literatury oraz wyniki własnych badań ankietowych.

### **1. Pojęcie innowacyjnego produktu żywnościowego**

Rozważając problem innowacji warto zapoznać się ze znaczeniem tego terminu. Pojęcie innowacji wprowadził do nauk ekonomicznych w początkach bieżącego stulecia J.A. Schumpeter. W jego ujęciu innowacje pojmowane były bardzo szeroko, jako:

- 1) wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
- 2) wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- 3) otwarcie nowego rynku,
- 4) zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- 5) zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- 6) wprowadzenie nowej organizacji produkcji (Schumpeter, 1960, s. 160).

Zatem J.A. Schumpeter rozumiał innowacje „jako tworzenie zmian fundamentalnych lub radykalnych, obejmujących transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w rynkowy produkt lub proces”. W jego opinii innowacje są źródłem rozwoju gospodarczego (Schumpeter, 1960). Z kolei P. Drucker wskazuje, że „innowacje to idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa pod względem jakościowym, odmienna od dotychczasowych (Drucker, 2004, s. 35). Natomiast M. Porter innowacje definiuje jako „pomyślną ekonomicznie eksploatację nowych pomysłów, jako continuum zmian techniczno-organizacyjnych, obejmujące z jednej strony proste modyfikacje istniejących produktów, procesów i praktyk (które mogą być nowe dla firmy, ale niekoniecz-

nie dla przemysłu) do fundamentalnie nowych produktów i procesów z drugiej (które są nowe tak dla przemysłu, jak i dla firmy)”(Porter, 1990).

Realizacja innowacji angażuje cały szereg czynności naukowych, technologicznych, organizacyjnych, finansowych i handlowych. Równie szeroko ujmowane są innowacje według podręcznika Oslo Manual – innowacja jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub ulepszonego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym (Oslo Manual Eurostat, 2005). Wyodrębnione zostają zatem innowacje produktowe, innowacje organizacyjne, innowacje procesowe oraz innowacje marketingowe. Produkty (wyroby i usługi), procesy i metody (techniczne, organizacyjne i marketingowe) są innowacjami, jeśli są nowe lub istotnie ulepszone przynajmniej z punktu widzenia wdrażającego je przedsiębiorstwa. Oznacza to, że definicja innowacji według podręcznika Oslo Manual obejmuje pełne spektrum nowości – od nowości na skalę światową, poprzez nowości w skali rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, po nowości tylko z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa.

Mówiąc o innowacjach, należy również spojrzeć z perspektyw konsumenta, dla którego innowacją są rozwiązania, które pozwalają na zaspokajanie nowych lub w lepszy sposób dotychczasowych potrzeb. Rozważając innowacyjny produkt żywnościowy, należy mieć na uwadze każdy wyrób, który został zmieniony poprzez celowe działanie prowadzące do zmian dotychczasowego wyrobu.

Warto zauważyć, że nie istnieją miary określające stopień nowości produktu, zależy to od subiektywnej oceny konsumenta, dlatego produkt nowy jest dla niego kategorią względną i subiektywną. Stopień innowacyjności produktu ulega nieustannym zmianom, związanym z ewolucją potrzeb i preferencji konsumentów (Sojkin i inni, 2009, s. 31) czy też zmian trendów w konsumpcji.

Wśród nowych zjawisk w konsumpcji należy wymienić: dbałość o zdrowie, dobrą kondycję, wygodę oraz towarzyszące temu serwicyzację i dematerializację konsumpcji, homocentryzm i prywatyzację konsumpcji, ekokonsumpcję, prosumpcję, mediatyzację i wirtualizację, jak również heterogenizację i globalizację (Bywalec, 2010, s. 194–239).

Nowe trendy sprzyjają zmianie zachowań konsumentów przejawiającym się poszukiwaniem produktów ekologicznych, zwracaniem uwagi na bezpieczeństwo produktów, upraszczaniem przygotowania posiłków, czy też w szybkich zakupach.

Według Raportu Arthur D. Little *The Future of Innovation Management: The Next 10 Years* najsilniejszym trendem zmieniającym podejście do kreowania produktów będą właśnie zmiany zachowań nabywców i konieczność uwzględniania tych zmian w procesach innowacyjnych (Taranko, 2013, s. 2). Przedsiębiorstwa powinny zatem permanentnie analizować zachowania konsumentów i dostosować swoją ofertę do ich potrzeb. W swoim działaniu muszą uwzględniać przyszłość, trendy, jakie mogą się pojawić, a także kłaść nacisk na

jakość swoich dóbr i oferowanych usług, pamiętając, że tylko dzięki odpowiednio przygotowanej ofercie mogą pozyskać klienta (Michałowska, 2010, s. 76). Zmiany te stają się inspiracją do wprowadzania innowacji w sferze żywności, jednak ich powodzenie jest istotnie determinowane właściwie prowadzonymi strategiami w sferze komunikacji.

## **2. Metodyka badań**

W artykule wykorzystano wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych z wykorzystaniem wystandaryzowanego kwestionariusza ankiety.

Głównym celem badań jest zbadanie postaw i zachowań młodych konsumentów wobec innowacji produktów żywnościowych w obszarze przygranicznym. Respondentami są ludzie młodzi w wieku 18-29 lat zamieszkujący region przygraniczny. Takie zdefiniowanie populacji badanej wynika z faktu, że w tym wieku ludzie młodzi tworzą samodzielne gospodarstwa domowe i dokonują samodzielnych zakupów żywnościowych.

Młodzi konsumenci stanowią istotny segment dla producentów żywności, bo to od ich decyzji zależy funkcjonowanie wielu podmiotów w przeszłości. Jest to również grupa wiekowa charakteryzująca się niskim poziomem neofobii (Babicz-Zielińska i inni, 2013, s. 229). W postępowaniu badawczym ogółem zebrano 355 kwestionariuszy, przy czym wyeliminowano z nich niepełne i nieprawidłowo wypełnione. Pozostało 341 kwestionariuszy, które sklasyfikowano jako kompletne i nadające się do dalszej analizy. Zebrane dane zostały poddane redukcji i redakcji, co pozwoliło na ich analizę i interpretację.

## **3. Rola informacji w procesie dyfuzji innowacji produktu żywnościowego**

Dyfuzja innowacji produktu żywnościowego – stanowi „proces przyswajania danej innowacji w coraz to nowszych systemach społecznych” (Pomykański, 2001, s. 110), warunkiem jej skuteczności jest akceptacja nowości przez odbiorców. Należy mieć świadomość, że stworzenie innowacyjnego produktu żywnościowego, opracowanie właściwej polityki cenowej, a także sprawnie ukształtowane kanały dystrybucji stanowią dopiero część sukcesu. Do osiągnięcia pełnego sukcesu rynkowego konieczne jest przekazanie informacji o stworzonym produkcie, miejscach, czasie i warunkach zakupu oraz przekonanie potencjalnego nabywcy o wyższości produktu nad innymi, oferowanymi przez konkurencję. Właściwe zorganizowane działania promocyjne powinny wywrzeć na adresacie promocji pożądane zachowanie; zredukować ryzyko nabycia, skłonić do zakupu produktu, przywiązać do marki i spowodować, by przychylną opinią na temat przedsiębiorstwa oraz sprzedawanymi przez nie towarami dzielił się z innymi. Wdrożenie innowacji wymaga przełamania wobec niej barier u nabywcy, należy bowiem mieć na uwadze, że ryzyko odczuwane przez konsumenta w trakcie jej nabycia jest zdecydowanie większe.

W procesie tym wykorzystuje się następujące sposoby dotarcia do konsumenta (Mazurek-Łopacińska, 2003, s. 227):



- 1) stymulowanie rzeczywistej sytuacji sprzyjającej rozwojowi komunikacji między konsumentami – np.: wyszukuje się osoby znane wśród pierwszych nabywców i kształtuje się elity konsumpcji, co pozwala wzbudzić zainteresowanie i aspiracje innych konsumentów;
- 2) pobudzenie komunikacji między konsumentami przez wyjątkowo kreatywną reklamę innowacyjnego produktu;
- 3) poznawanie i kontrolowanie informacji przekazywanej ustnie i określanie na tej podstawie reakcji rynku.

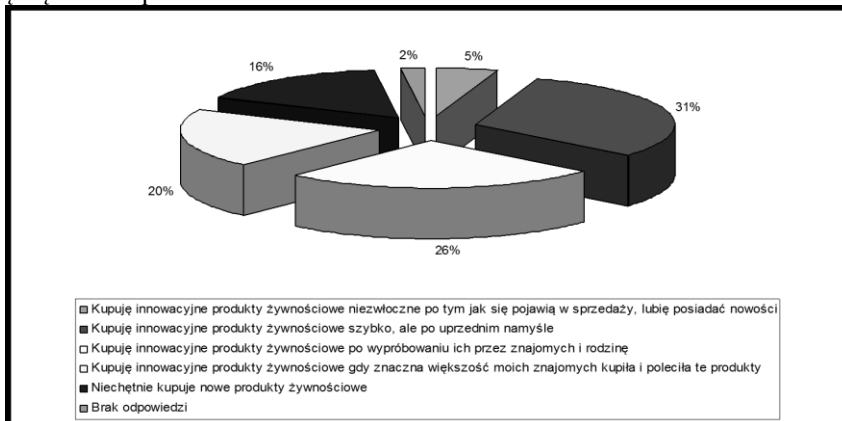
W prezentowanych w literaturze różnych modelach reakcji konsumentów na innowacje można wyróżnić fazy: poznawczą, afektywną oraz behawioralną, na etapie każdej z nich konsument wykorzystuje różne źródła informacji. Pobudzony uzmysłowioną potrzebą konsument może rozpocząć poszukiwanie bardziej szczegółowych informacji. W tym momencie konsument może przejść w stan *wyostrzonej uwagi* czy też *aktywnego poszukiwania informacji*, przeglądając prasę lub książki, dzwoniąc do przyjaciół i zbierając dane różnymi innymi sposobami. Wysiłek, jaki włoży w poszukiwania, zależy od siły motywacji, rozległości wiedzy, jaką posiadał wcześniej, łatwości zdobywania nowych informacji, wagi, jaką przywiązuje do dodatkowych danych, i satysfakcji, jaką osiąga, szukając.

Na tym etapie dokonywania zakupu konsument może zdobywać informacje z wielu źródeł:

- 1) *osobistych*: rodzina, przyjaciele, sąsiedzi, znajomi;
  - 2) *handlowych*; reklama, sprzedawcy, dealerzy, opakowania, wystawy;
  - 3) *publicznych*: środki przekazu, organizacje konsumenckie;
  - 4) *opartych na doświadczeniu*: próbowanie, oglądanie, użytkowanie produktu.
- Znaczenie tych źródeł informacji zmienia się w zależności od produktu i nabywcy. Największą ilość danych konsument otrzymuje zazwyczaj ze źródeł handlowych kontrolowanych przez specjalistów ds. marketingu. Najbardziej efektywne są jednak z reguły źródła osobiste. Źródła handlowe zazwyczaj informują kupującego, podczas gdy osobiste – dodają produktowi wiarygodności oraz go oceniają. W miarę powiększania się zasobów zdobytej informacji, konsument rozszerza swą wiedzę o dostępnych produktach. Wdrażając innowacyjny produkt żywnościowy należy zadbać, by potencjalni klienci byli świadomi istnienia marki i mieli odpowiednie informacje o jej cechach. Zaniedbanie tego oznacza utratę okazji sprzedaży. Pozwoli to rozpoznać konkurencję i zaplanować działania przyciągające klientów. Istotne jest, by zidentyfikować źródła informacji wykorzystywane przez konsumenta oraz poznać wagę każdego z nich. Konsumentów powinno się pytać o sytuację, w której po raz pierwszy usłyszeli o produkcie, czego się o nim dowiedzieli oraz jaką wagę przywiązują do różnych źródeł informacji (Kotler i inni, 2002, s. 152).

Odnosząc się do przeprowadzonych przez Autorkę badań, należy zauważyć, że w badanej grupie ponad 80% respondentów zadeklarowało pozytywny stosunek do innowacyjnych produktów żywnościowych, a tylko co szósty badany stwierdził, że niechętnie kupuje nowe produkty żywnościowe (rysunek 1).

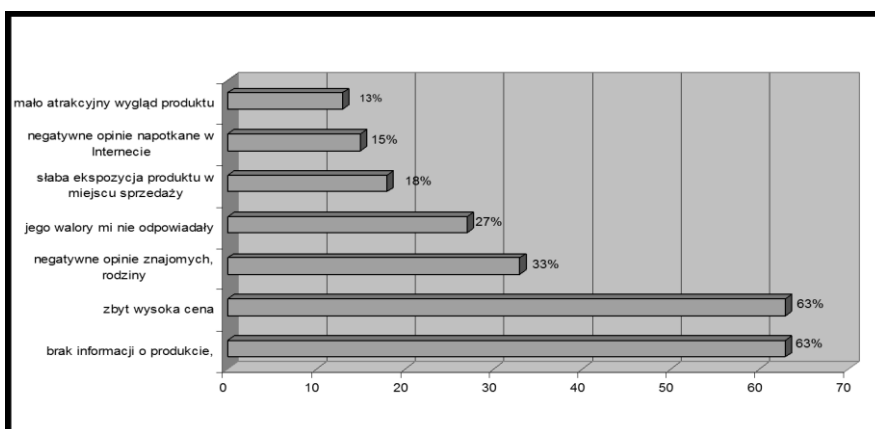
Przeprowadzone badania potwierdzają tezę, że młodzi konsumenci charakteryzują się niskim poziomem neofobii.



**Rys. 1.** Postawy młodych konsumentów wobec innowacyjnych produktów żywnościowych (procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W grupie osób badanych, którzy niechętnie sięgają po nowości, jako główny powód braku akceptacji zostały wskazane: brak informacji o produkcie (63% wskazań) oraz jego zbyt wysoka cena (63% wskazań) (rysunek 2). Stan ten winien przekonywać producentów żywności o znaczącej roli strategii komunikacji w procesie wdrażania innowacyjnych produktów żywnościowych. Być może warto rozważyć wykorzystanie innych źródeł informacji oraz nowych metod komunikacji.



**Rys. 2.** Powody braku akceptacji nowego produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Badania wskazują, że respondenci w procesie podejmowania decyzji związanych z zakupem innowacyjnego produktu żywnościowego uwzględniają przede wszystkim swoje własne doświadczenia (ocena ważności 3,66 przy ocenie maksymalnej 4), jak również własne obserwacje oferty w miejscu sprzedaży (ocena ważności 2,88 przy ocenie maksymalnej 4).

Z przeprowadzonych badań wnika, że istotnymi źródłami informacji o nowościach są źródła nieformalne, które przyjmują formę wzajemnych porad udzielanych sobie przez znajomych, przyjaciół oraz rodzinę lub rozpowszechnianej przez wszystkich plotki dotyczącej produktu, jego użytkowania, wad i zalet, wyboru miejsca zakupu albo różnego typu działań firmy (tabela 1). Wynika to z kilku powodów:

- konsumenci cenią wysoko rodzinę, znajomych jako źródło wiedzy, o czym świadczy m.in. fakt, iż są to jedne z najważniejszych źródeł informacji o nowych produktach i towarach w ogóle, traktowane są one również jako bardziej wiarygodne i obiektywne informacje, bowiem są niezależne od jakiegokolwiek „sponsora” (Czarnecki, 1994, s. 74–80);
- badania wskazują na prawie siedmiokrotnie większą skuteczność klientów przy przekazywaniu informacji o nowym produkcie niż tradycyjne formy przekazywania informacji np. reklamy (Badzińska, 2011, s. 144);
- komunikacja nieformalna bardziej aktywizuje konsumentów niż inne formy komunikacji, bowiem nie tylko informuje o produkcie, ale przekonuje do zakupu (lub powstrzymuje od niego); potwierdzają to badania wskazujące, iż to nieformalna wymiana informacji jest najczęściej ostatnią rzeczą, jaka zdarza się przed dokonaniem zakupu;
- przepływ komunikacji nieformalnej nie jest ograniczony ani zakresem oddziaływania, ani wielkością nakładów;
- komunikacja nieformalna zdecydowanie łatwiej pokonuje wszelkie bariery i zakłócenia, które mogą zatrzymać formalne środki komunikacji i promocji, a czasem mogą dotrzeć do większej liczby osób i szybciej niż np. reklama (Burgiel, 2013).

Istnieje również komunikacja nieformalna odbywająca się w środowisku wirtualnym, która cechuje się znacznie mniejszym stopniem interakcji między uczestnikami i przyjmuje formy: opinii i recenzji internautów, komentarzy, for dyskusyjnych, serwisów społecznościowych, list dyskusyjnych i innych. Z analizy dostępnych danych statystycznych wynika, że w Polsce dostęp do Internetu posiada obecnie 67% gospodarstw domowych, a regularnie – przynajmniej raz w tygodniu – korzysta z Internetu 52% osób w wieku 16–74 lata, a największą aktywność przejawiają ludzie młodzi – 91% ogółu (Appsso Eurostat, 2013). To forma komunikacji uzyskała ocenę ważności na poziomie 2,58. Pozytywne informacje rozpowszechniane w Internecie mogą bardzo znacząco wpłynąć na postawy konsumentów wobec innowacji produktów żywnościowych. W tym momencie warto wspomnieć o różnych formach marketingu wirusowego dzięki, któremu producenci żywności mogą zainicjować przekazywanie różnych informacji o produkcie. Równie użytecznym może być nawiązywanie pozytywnych

relacji z autorami blogów, bowiem oni jako liderzy opinii mogą bardzo istotnie wpłynąć na akceptację nowego produktu przez innych (tabela 1). Internet może zostać również wykorzystany w komunikacji formalnej: bannery reklamowe, strony WWW., e-mail i wiele innych (Śnihur, 2005, s. 199).

**Tabela 1.**

Źródło informacji i opinii o innowacyjnym produkcie żywnościowym  
(maksymalna ocena wynosi 4)

<b>Źródło informacji i opinii o innowacyjnym produkcie żywnościowym</b>	<b>Stopień ważności</b>
Własne doświadczenia	3,66
Rodzina	3,59
Znajomi i przyjaciele	3,43
Lekarze oraz specjaliści ds. żywności	3,02
Własna obserwacja oferty w sklepie	2,88
Opinie innych klientów	2,74
Etykieta na produkcie	2,74
Certyfikaty, wyróżnienia za jakość	2,74
Internet (informacje o charakterze niereklamowym np. artykuły, portale dotyczące żywienia, opinie na forach internetowych)	2,58
Akcje promocyjne w sklepie, degustacje, pokazy	2,41
Prasa, telewizja – reportaże, audycje dotyczące żywienia	2,38
Sprzedawcy	2,17
Reklamy w mass mediach (prasa, telewizja, Internet)	2,09
Podróże zagraniczne	2,09

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Komunikacja nieformalna ma pewne istotne ograniczenie, nadawca traci nad nią kontrolę i może ona ulec niekorzystnej modyfikacji (Bondos, 2013, s. 138–139), co może istotnie wpłynąć na wizerunek nowo wprowadzanego produktu żywnościowego. Dlatego nie można zaniedbywać działań z zakresu komunikacji formalnej, takich jak reklamy, artykuły sponsorowane, degustacje, bo przecież opinie znajomych, czy też przyjaciół mogą być kształtowane nie tylko na podstawie własnych doświadczeń, ale również marketingowych instrumentów oddziaływania stosowanych przez producentów żywności. Stosowanie różnych form komunikacji pozwala na dotarcie do różnych adresatów, jak również wzajemne wzmocnienie poszczególnych instrumentów promocji-mix, poprzez wykorzystanie efektu synergii. Sami respondenci doceniają różne formy komunikacji marketingowej, zarówno te, w których wyraźnie można zidentyfikować nadawcę (np. reklamę, degustację), jak również mniej bezpośrednie np. różne formy marketingu wirusowego, takie jak fora, blogi. W trakcie wprowadzania innowacyjnych produktów żywnościowych należy zwrócić szczególną uwagę na wszelkiego rodzaju działania z zakresu merchandisingu, bowiem to dobra loka-

lizacja, promocje w miejscu sprzedaży oraz degustacje uznawane są za skuteczne formy promocji. Respondenci cenią sobie opinie innych klientów krążące zarówno w świecie wirtualnym, jak i rzeczywistym, dlatego wydaje się, że szczególnie użyteczne może być stosowanie różnych form marketingu wirusowego i szeptanego.

### **Zakończenie**

Wdrożenie innowacyjnego produktu żywnościowego wymaga wykorzystania różnych form komunikacji marketingowej, zarówno o charakterze komunikacji nieformalnej, jak i formalnej. Przeprowadzone badania dowiodły, że w procesie pozyskiwania informacji o nowych produktach żywnościowych konsumenci cenią sobie przede wszystkim własne doświadczenie, jak również wszelkie informacje od rodziny, znajomych. W procesie komunikacji nieformalnej duże znaczenie odgrywiają zatem liderzy opinii, dlatego o pozytywne relacje z nimi winni zadbać producenci żywności.

Warto zauważyć również, że liderzy opinii mają większą skłonność do zakupu produktów innowacyjnych. W przypadku młodych konsumentów szczególnie użyteczne mogą być również wszelkie formy komunikacji z wykorzystaniem Internetu. Nie można jednak zapominać o tradycyjnych formach promocji nowych produktów żywnościowych, takich jak degustacje, działania merchandisingowe, czy też różne formy reklamy, bo są one również cenione przez konsumentów, a co istotne są one pod kontrolą nadawcy.

### **Bibliografia**

- [1] BABICZ-ZIELIŃSKA E., JEŻEWSKA-ZYCHOWICZ M., TRĄSKA M.: Neofobia a zachowania konsumentów na rynku nowej żywności [w:] Olejniczuk-Merta A. (red.): Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce. Handel Wewnętrzny, styczeń 2013.
- [2] BADZIŃSKA E.: Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [3] BONDOS I.: Miejsce i rola konsumenta w procesie komunikacji nieformalnej, w: Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce [w:] Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce (red.) A. Olejniczuk-Merta, Handel Wewnętrzny, styczeń 2013.
- [4] BURGIEL A.: Zarządzanie przepływem komunikacji nieformalnej jako metoda kształtowania wizerunku firmy usługowej [www.mup.pomoc.prawna.info/mup\\_document,35.html](http://www.mup.pomoc.prawna.info/mup_document,35.html) [:@:1707.2013]
- [5] BYWALEC CZ.: Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [6] CZARNECKI A.: Gorsze niż piorun, *Businessman Magazine*, 1994 nr 4.
- [7] DRUCKER P.: Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość, Studio Emka, Warszawa 2004.
- [8] KOTLER PH., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V.: Marketing podręcznik europejski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [9] MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K.: Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe, PWE, Warszawa, 2003.

- [10] MICHAŁOWSKA M.: Zachowania konsumenta na rynku artykułów żywnościowych i nieżywnościowych [w:] Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania nabywców wczoraj, dziś i jutro. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- [11] Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005.
- [12] POMYKALSKI A.: Innowacje, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.
- [13] POMYKALSKI A.: Zarządzanie innowacjami, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2001.
- [14] PORTER M.E.: The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd, London 1990.
- [15] SCHUMPETER J.A.: Teoria rozwoju gospodarczego, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
- [16] SOJKIN B., MAŁECKA M., OLEJNICZAK T., BAKALARSKA M.: Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- [17] ŚNIHUR J.: Reklama i promocja firmy w Internecie, [w:] Kiełtyka L. (red.): Multimedia w biznesie i edukacji, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- [18] TARANKO T.: Zmiany zachowań konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów, „Marketing i Rynek” 2013, nr 3.
- [19] <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu> data dostępu na dzień 27.07.2013

Anetta Barska, dr inż.  
 Wydział Ekonomii i Zarządzania  
 Uniwersytet Zielonogórski  
 E-mail: A.Barska@wez.uz.zgora.pl

# INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE MANAGEMENT FRAMEWORKS REVIEW

## PRZEGLĄD STANDARDÓW ZARZĄDZANIA USŁUGAMI IT

MAGDALENA CIESIELSKA

**Streszczenie:** znaczenie aplikacji IT w naszym codziennym życiu gwałtownie rośnie. Obecnie wszystkie organizacje mają do czynienia z usługami IT. Wzrost znaczenia usług IT prowadzi organizacje ku standardom zarządzania usługami IT, jako odpowiedź na potrzeby rynkowe. Artykuł ten prezentuje różne standardy zarządzania usługami IT, z których korzystają przedsiębiorstwa IT. Ogólnie identyfikuje podstawowe standardy używane przez menedżerów IT na całym świecie. W artykule zaprezentowano koncepcję IT Service Management, jak również główne standardy tego podejścia, takie jak: ITIL, SLM, BSM, CobiT oraz ISO/IEC 20000.

**Słowa kluczowe:** *technologia informacyjna, standardy zarządzania usługami IT.*

**Annotation:** the growth of IT applications in our day to day life is rapid. Nowadays all organization are in touch with IT services. The growth of importance of IT services moved companies toward IT service management frameworks, as a response to the market demand. This article presents the various frameworks used by IT enterprises to manage IT services. The article provides general identification of main frameworks used by IT managers all around the world. The article presents the concept of IT Service Management as well as the main frameworks of this approach like, IT Infrastructure Library, Service Level Management, Business Service Management, CobiT and ISO/IEC 20000.

**Keywords:** *information technology, IT service management frameworks.*

### Introduction

The importance of IT market in the national economies is growing every year. The dynamics of IT market is huge. Today, every business, every customer and every organization uses IT tools. The rapid growth of technology and its implementations in business, push organization toward new reality, even the virtual one. The development of virtual space both increases the efficiency and speed of the flow of information between stakeholders and reduces the cost of maintaining the network infrastructure. Both globalization and increasingly wider channels of communication between business partners contribute to the development of outsourcing concept (Foltys, 2012). IT outsourcing is widely used around the world. IT outsourcing has become increasingly integral to building and operating the enterprise IT environment. Pressures to decrease cost, increase reliability and comply with local regulations affect IT companies to

deliver business services efficiently. Service-oriented thinking is the fastest growing paradigm in technology management. It has a relevance to other disciplines, such as: accounting, finance, marketing, information systems and computer science. Nowadays IT innovation must be translated into overall process improvements. The process improvements is the root cause of an interest in best practices and frameworks. The customer orientation seems to be crucial. By the implementation of the service management process, the company is able to monitor the level of services performed both internally and for external suppliers.

The nature of service activity is broad. Service exchange involves a negotiated exchange between a supplier and a customer for the provision of intangible assets (Chesbrough & Spohrer, 2006). The concept of services and service management grew out of the increasing complexity of IT systems and the growth maturity of IT management. IT literature shows no consensus for the term IT management. According to Cragg and Mills the IT management should be viewed as a four functions of IT planning, IT organizing, IT leading and IT controlling. Authors indicate that IT Leading has not been regarded as a major sub-dimension of IT management. Their study indicates that IT Leadership is a major aspect of IT management sophistication in small firms. (Cragg and Mills, 2009). According to ITIL v.3 “IT Service Management is the management of all processes that co-operate to ensure the quality of live IT Services, according to the levels of service agreed with the customer”(Iqbal, 2007).

Nowadays enterprises use applications such as enterprise resource planning (ERP), or building Internet applications. Companies have developed a service perspective toward IT, defining customer-oriented services like email, order entry, configuration standards for personal computers. There are several definitions of IT services aggregated technology across functional silos requiring new end-to-end definitions of IT services. According to OGC the IT service is defined as “a described set of facilities, IT and non-IT, supported by the IT Service Provider that fulfills one or more needs of the customer and that is perceived by the customer as a coherent whole.” (Winniford et. al, 2009, p.154).

The IT Service Management (ITSM) is focused on defining, managing and delivering IT services to support business goals and customers’ needs (Winniford et. al, 2009). ITSM is a widely used IT planning, delivery and support. According to OCG IT Management is:

- the professional practice of planning, designing, developing, delivering and optimizing IT services that are both fit for purpose and fit for use,
- a specialized discipline, which includes the processes, methods, activities, functions and roles that a service provider needs in order to deliver IT services which provide business value to customers,
- a growing profession of people, skilled and committed to delivering high-quality IT services which bring measurable value for businesses (OCG, 2010).

ITSM is a discipline for customer defined, process-oriented IT services and is consistent with approach of managing IT ”like a business”. Improving organi-



zational competitiveness is supported by ITSM. ITSM is comprised of practices that enable demand management for IT services aligned to the corporate business strategy. IT operational service-level agreement metrics are expressed in business-oriented terms. Constant pressure on managers to speed service delivery is a advantage of ITSM implementation with the organization around the world. About 90% of U.S. companies have one or more service management process implemented (Lynch, 2006)

Küller et al. have identified drives and barriers in ITSM implementation in SMEs in Central Europe. These factors are presented in Table 1.

**Table 1.**

Drivers and Barriers of ITSM in SMEs.

<b>Drivers</b>	<b>Barriers</b>
Cost Transparency	Missing ITSM Awareness
Cost Reduction	Complexity of Existing Frameworks
Reduction of Workload	Lack of Skills
Enhancement of Business Service Quality	Work overload and Lack of Resources
Business Competition	

Source: Küller et al., 2012, pp. 6.

The research conducted by Küller et al. all showed that, there is a strong awareness of ITSM in SMEs. However there is lack of suitable method to implement ITSM and therefore the general application of ITSM in SMEs is rather low (Küller et al., 2012).

The most popular practices and frameworks of ITSM are ITIL (Information Technology Infrastructure Library), SLM (Service Level Management), Business Service Management (BSM), CobIT (Control Objectives for Information and Related Technology) and ISO/IEC 20000.

## **1. Chosen frameworks of ITSM**

### **1.1. Service Level Management**

Service Level Management is not a new concept. It has been developed by Forrester Inc. in late 1980s. The evolution of technology and higher level of expectations among end users, forced the need of IT performance improvement. The users of the process may be identified as internal employees, customers or business partners.

„Service Level Management (SLM) is the disciplined, proactive methodology and procedures used to ensure that adequate levels of service are delivered to all IT users in accordance with business priorities and at acceptable cost” (Sturm et. al, 2000, pp.13). SLM seems to be crucial for those IT companies which want to find themselves as a successful ones.

SLM is a fundamental approach which helps to manage IT service delivery on following areas: client satisfaction, managing expectations, resource regulations, internal marketing of IT services, cost control and defensive strategy (Sturm et. al, 2000). SLM is considered as a one of the core processes in any IT service management network. Many IT organization realize the value and importance of SLM, wishing to advance their maturity level. SLM exposes the gaps between service delivery environment. One of the most important aspects of quality service is the ability to ensure that both internal and external customers are satisfied.

One of the most important issues of SLM is developing, negotiating and governance of service-level agreements (SLAs). Service-level agreement is the part of contract which establish quality level clauses. According to service requirements reflected in SLA, the service quality is achieved and maintained. SLA describes the service to both parties of the agreement in terms of content, cost, timing and quality. SLA is a powerful tool for clarifying expectations between the parties. SLA is the document that establish the service requirements both for internal and external parties.

**Table 2.**

Causes and effects for SLM implementation

<b>Lp.</b>	<b>The area</b>	<b>Cause</b>	<b>Effect</b>
1	Client satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- not established dialog between IT managers and their clients;</li> <li>- misunderstanding of client's service requirements;</li> <li>- not well stated client's requirements and expectations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- establishing communication pattern with the client;</li> <li>- understanding of client's service requirements;</li> <li>- stating client's requirements and expectations.</li> </ul>
2	Managing expectations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence of undocumented client's expectations;</li> <li>- Inconsistency of service-level agreements with expectations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-identifying undocumented client's expectations;</li> <li>- improving SLA;</li> <li>- limiting client's expectations by SLA.</li> </ul>
3	Resource regulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lack of resources for certain applications;</li> <li>- ignoring the resource interest of majority;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resource governance via SLA;</li> <li>- SLA ensures early warning for a new resources.</li> </ul>
4	Internal marketing of IT services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lack of understanding and appreciation between in-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SLM as a marketing tool;</li> </ul>

		ternal departments of IT organization.	- managing internal stakeholders.
5	Cost control	- no or limited knowledge about IT service costs; - spending on “desirable” rather than “affordable” resources.	- establishing the service level; - moderating users demands.
6	Defensive strategy	- multiple attacks from IT and users; - users dissatisfaction leading to outsourcing.	- users satisfaction; - improving internal processes.

Source: own work based on: Sturm et. al, 2000; Nahari, 2013

Service Level Management is the widely used process however the biggest challenge to managers is to reflect the overall strategy’s objectives within the process. Implementing SLM is not an easy task. There are many obstacles, which make the process implementation uncomfortable for IT managers. In order to ease the process, IT managers must establish a clear communication with the party receiving the service under adequate infrastructure for providing the service as well as constant monitoring of the process. Steps that should be understood by IT managers before adopting the SLM:

- capacity planning – evaluating existing capacity before new applications helps to establish realistic and attainable SLA,
- applications performance and end users – application delivers the tangible value to end users, and complex application performance must meet performance requirements from end to end. Taking the end user experience into consideration while developing SLA enables clear target specification.
- Baseline data/ongoing monitoring – after deciding what to monitor and manage, the baseline data should be collected.
- Reporting – the aim of this process is to understand what output are needed and for which constituents.
- Communication with IT – education of business users on conflict resolution frameworks (EMA, 2008).

Users find SLM useful. According to EMA 100 % of respondents have increased operational efficiency through SLM. 76% increased customer satisfaction, half of the respondents increased business due to competitive advantage, while 38% have reduced in capital investments. Only 26% of the respondents have increased business due to increased service portfolio (EMA, 2003).

### 1.2. Business Service Management

The main difference of Business Service Management (BSM) from SLM is that, BSM drives the management IT from the business performance perspective, while SLM from SLA perspective (EMA, 2008). BSM is perceived as an

approach to IT service management that optimizes the performance of the business. However, BSM is dependent on SLA. The IT service are delivered to the client in correspondence to SLA, which is a part of SLM. BSM is the approach which delivers information to managers on degree of business performance achievement. This vary from the SLM goal, which is to ensure IT service level are fully met. BSM supports managers by mappings between business processes, objectives, priorities, metrics, results and the IT services (EMA, 2008).

The advantages of SLM and BSM:

- cost reduction,
- contribute to revenue growth,
- establish the levels of investments,
- establish the importance of resources,
- focus on quality,
- focus on EVA.

### **1.3. ITIL**

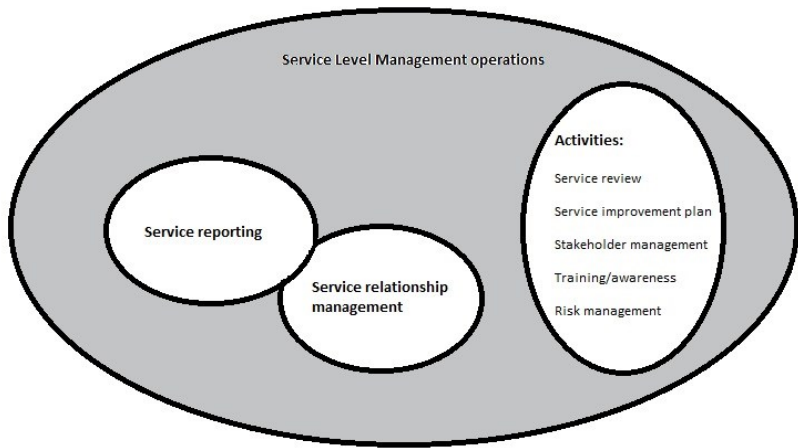
A strong need of IT service management tool has aroused in late 1980s. According to this, United Kingdom resulted in rise of Information Technology Infrastructure Library (ITIL). ITIL is a set of books which describe best practices in several areas of service management. The most important of these were those books which have described the IT management on the emphasis on service delivery and service support (Winniford et. al, 2009).

The ITIL is built around a process-based systems perspective of controlling and managing IT operations, including continuous improvement and metrics (Galup et. al, 2009). ITIL consists of sub-processes, which are defined to deliver customer satisfaction. SLM is one of these processes. The SLM process relies on the overall goals of the organization. According to ITIL an assessment of the SLM process should cover the following areas:

- vision and steering,
- process,
- people,
- technology,
- culture (Nahari, 2011).

The SLM process requires a high level of coordination and control. This process is responsible for tracking and reporting on the quality of service. The relationship between the business goals and the customer is maintained.

According to Forrester, ITIL adoption by large companies with revenue excess 1 billion dollars increased from 13% to 20% during the 2006 (Galup et. al, 2009). The guidance in ITIL can be adapted for use in various business environments and organizational strategies.



**Fig. 1.** Service level management operations

Source: Nahari, 2011, pp. 68

#### **1.4. ISO/IEC 20000**

According to the expectations of IT service managers the ISO/IEC 20000 framework has been established. The standard has been published in 2005. ISO/IEC 20000 is the first international standard for ITSM. The standard is based on the IT infrastructure library (ITIL) best practice framework. It defines the guidelines and requirements of building IT service management systems. Implementation of this standard enable enterprises to demonstrate the excellence in IT management.

The standard defines a set of key IT processes, connected with the following:

- SLM and Service Reporting,
- availability, Capacity and Service Continuity Management,
- information Security Management,
- budgeting and Accounting for IT services,
- change and Configuration Management,
- relationship Management (PBSG, 2013).

Uniformity of the processes, like Problem Management, Release Management enables the delivery of IT services consistently within singular and multiply IT organizations (outsourcers).

#### **1.5. CobiT**

CobiT is a globally accepted framework, providing an end-to-end business view of the governance of enterprise IT that reflects the central role of information and technology in creating value for enterprises. CobiT is defined different from other approaches. The Control Objectives for Information and

related Technology group three hundreds IT governance objectives. These objectives are derived from planning and organizing, acquiring and implementing, delivering and supporting, monitoring and evaluating processes.

According to ITGI CobiT helps enterprises to:

- maintain high-quality information to support business decisions,
- achieve strategic goals and realize business benefits through the effective and innovative use of IT,
- achieve operational excellence through reliable, efficient application of technology,
- maintain IT-related risk at an acceptable level,
- optimize the cost of IT services and technology,
- support compliance with relevant laws, regulations, contractual agreements and policies (ISACA, 2013).

Thus the CobiT framework seeks to create business controls and accountability while still viewing IT service delivery in terms of technology silos (Winniford et. al, 2009).

## **Conclusions**

The focus of IT providers only on technology and the processes in their internal organization is a dead-end street. Companies need to reconsider their approach towards their business. The quality of the service should be focus on the relationship with the customer. The change in global demands which affect IT enterprises is shown by a rapid evolution of ITSM tools. About 90% of US companies have one or more ITSM implementation underway (Galup et. al, 2009).

ITSM plays an important role in supporting business functions and satisfying client's requirements. All IT organizations move toward ITSM implementation. ITSM is a useful tool which may be applied in order to enable the move toward IT service. The main focus of ITSM is to provide a set of processes, metrics and guidance to achieve strategic and tactical goals.

Service management in IT is a new trend not commonly implemented within IT enterprises in Central Europe. There is a variety of frameworks which may be used by those companies. As an academic discipline ITSM is still new and not well explored. Some of the framework seems to be superset or subset. Most of them include specific set of definitions.

Nowadays there is the rapid growth of IT service management application around the world. Adjusting services to business and societal value from knowledge about service and the process of adopting, delivering new information services is an opportunity to create services innovation.

The increasing popularity of managed services and outsourcing cause huge pressure on internal providers to adopt the structure and behavior of a professionally managed IT business.

## **Bibliography:**

- [1] CHESBROUGH H., SPOHRER J.: A Research Manifesto for Service Science, Communications of the ACM, July 2006, Vol. 49, No. 7, pp. 35–40.
- [2] CRAGG P., MILLS A.: Understanding of IT Management in SMEs, Proceedings of the European Conference in Information Management & Evaluation, 2009.
- [3] Enterprise Management Associates (EMA), SLM and BSM: The Future of IT Management. Are you Ready?, White Paper, April 2008.
- [4] Enterprise Management Associates (EMA), Service Level Management- Helping IT Support Business, September 2003.
- [5] Enterprise Management Associates (EMA), Adopting SLM for Business Success, April 2008.
- [6] FOLTYS J.: Outsourcing w przedsiębiorstwach MŚP. Scenariusz aplikacyjny., Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012.
- [7] GALUP S.D., DATTERO R., QUAN J.J., CONGER S.: An Overview of IT Service Management, Communication of the ACM, May 2009, Vol. 52, No. 5.
- [8] IQBAL M., NIEVES M., TAYLOR S.: Service Strategy, The Stationery Office (TSO), Published for the Office of Government Commerce (OGC), 2007.
- [9] KNELLER M.: Executive Briefing: The Benefits of ITIL, Office of Government Commerce (OGC) The Stationer Office., White Paper, September 2010, [ @: 27-06-2013]: [http://www.best-management-practice.com/gempdf/OGC\\_Executive\\_Briefing\\_Benefits\\_of\\_ITIL.pdf](http://www.best-management-practice.com/gempdf/OGC_Executive_Briefing_Benefits_of_ITIL.pdf)].
- [10] KÜLLER P., VOGT M., HERTWECK D., GRABOWSKI M.: IT Service Management for Small and Medium-Sized Enterprises: A Domain Specific Approach, Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises, 2012, Vol. 2012.
- [11] LYNCH C.G.: Management Report: Most Companies Adopting ITIL Practices, CIO Magazine, March, Issue 1, 2006, [online access on 27-06-2013: <http://cio.com/article/17921>].
- [12] NAHARI A.: Secrets of Service Level Management. A process owner's guide, The Stationery Office, London 2013.
- [13] PBSG, ISO/EIC 2000:2005/ITIL, [ @: 30-06-2013:] [www.pbsg.eu/iso-20000](http://www.pbsg.eu/iso-20000) ]
- [14] STURM R., MORRIS W., JANDER M.: Foundations of Service Level Management, SAMS, Indianapolis 2000.
- [15] The Information Systems Audit and Control Association (ISACA), COBIT 5: a Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT, [ @: 30-06-2013:] [www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx](http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx)]
- [16] WINNIFORD M., CONGER S., ERICKSON-HARRIS L.: Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology, Information Systems Management, Vol. 26, pp.153–163.

Magdalena Ciesielska, MA  
Katedra Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Politechnika Opolska  
Phone: +48 77 449 88 01  
E-mail: [m.ciesielska@po.opole.pl](mailto:m.ciesielska@po.opole.pl)



# UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ POLSKICH MSP NA RYNKU GLOBALNYM

## DETERMINANTS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF POLISH SMES IN THE GLOBAL MARKET

JOANNA DUDA

**Annotation:** along with the process of globalization and the unification of the European market, the competitiveness of Polish SMEs has become the subject of a series of discussions. It was generally spoken of low competitive position of Polish SMEs in the common European market, low level of innovation due to limited access to external sources of financing, especially for micro and small enterprises, and a low degree of internationalization of these entities.

Globalization of the market, especially this in the economic sense, creates many benefits for enterprises, such as: access to new markets and to external sources of financing, the ability to reduce operating costs, access to new technologies, know-how and manpower resources. If, however, the process of globalization is not accompanied by the internationalization of business activities, as it is in the majority of Polish SMEs - as many as 70% of them operate only on the local or regional market, the company may experience the negative effects of globalization. The negative effects may include: black economy, increased competition from better-managed and financially stronger companies operating in the global market, more demanding customers. In the literature, there is consensus that a key factor in business competitiveness in the global market is innovation.

Innovations are defined very widely, ranging from hard innovation understood as: the purchase of modern machinery and production equipment, licenses and patents, to the soft innovation related to the improvement of products, services and manufacturing methods. Therefore, the aim of this article is the analysis of innovative activity of SMEs in Poland and Malopolska region, based on the literature and empirical studies.

**Keywords:** *innovation, globalization, SME.*

**Streszczenie:** wraz z procesem globalizacji i jednoczeniem się rynku europejskiego tematyka konkurencyjności polskich MSP stała się przedmiotem szeregu dyskusji. Zaczęto powszechnie mówić o niskiej pozycji konkurencyjnej polskich MSP na wspólnym rynku europejskim, niskim stopniu innowacyjności z powodu utrudnionego dostępu, szczególnie mikro i małych przedsiębiorców, do zewnętrznych źródeł finansowania oraz o małym stopniu internacjonalizacji tych podmiotów.

Globalizacja rynku, szczególnie ta ekonomiczna, stwarza dla przedsiębiorstw wiele korzyści takich jak: dostęp do nowych rynków zbytu, zewnętrznych źródeł finansowania, możliwość obniżenia kosztów prowadzenia działalności, dostęp do nowych technologii, *know-how* czy zasobów siły roboczej. Jeśli jednak procesowi globaliza-

cji nie towarzyszy internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw, tak jest to w większości polskich MSP, gdyż aż 70% z nich prowadzi działalność tylko na rynku lokalnym lub regionalnym, to przedsiębiorstwa mogą odczuwać negatywne skutki globalizacji. Do negatywnych skutków można zaliczyć: szarą strefę, większą konkurencję ze strony lepiej zarządzanych i silniejszych kapitałowo firm działających na rynku globalnym, większe wymagania klientów. W literaturze przedmiotu panuje zgodne przekonanie, że kluczowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku globalnym są innowacje.

Innowacje definiowane są bardzo szeroko, począwszy od innowacji twardych rozumianych jako: zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń produkcyjnych, licencji i patentów, jak również innowacji miękkich: związanych z udoskonalaniem produktów, usług i metod wytwarzania.

Dlatego też celem tego artykułu jest dokonanie, w oparciu o badania literaturowe i empiryczne, analizy działalności innowacyjnej polskich małopolskich MSP w kontekście ich funkcjonowania na rynku globalnym.

*Słowa kluczowe: innowacje, globalizacja, MSP.*

## **Wstęp**

Do najważniejszych warunków gospodarowania, którym muszą sprostać współczesne przedsiębiorstwa należy zaliczyć: globalizację działalności, zmienność i trudność w przewidywaniu zmian zachodzących w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu oraz nacisk na innowacje jako warunek utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku. Pojęcie konkurencyjności jest bardzo szerokie, odnosi się zarówno do: przemysłów, regionów, narodów, a także do podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. I ten ostatni aspekt jest przedmiotem analizy w tym artykule. Wraz z nasileniem się procesu globalizacji, konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw stała się przedmiotem wielu dyskusji naukowych, gdyż to one są główną siłą napędową gospodarki, co potwierdzają dane statystyczne. Sektor MSP wytwarza 48% całkowitego PKB, zatrudnia 60% ogółu zatrudnionych, wypracowuje 68% zysku brutto, a nakłady na inwestycje stanowią 50% wszystkich nakładów poniesionych przez sektor przedsiębiorstw. ([www.gov.pl](http://www.gov.pl))

Wraz z przystąpieniem Polski do rynku unijnego zaczęto powszechnie mówić o wielu barierach rozwoju oraz niskim stopniu innowacyjności polskich MSP, które są słabiej zarządzane oraz dysponują dużo mniejszym kapitałem na działalność inwestycyjną.

Dlatego też celem tego artykułu jest analiza działalności innowacyjnej polskich i małopolskich MSP w obliczu zachodzących procesów globalizacji. W tym celu przedstawiono specyfikę funkcjonowania polskich MSP, wskazując w ten sposób możliwości i ograniczenia związane z wdrażaniem innowacji. Korzystając z badań prowadzonych przez PARP oraz PKPP „Lewiatan” dokonano analizy źródeł finansowania oraz struktury realizowanych inwestycji przez polskie MSP. Natomiast w oparciu o własne badania empiryczne dokonano

analizy źródeł finansowania oraz struktury inwestycji w małopolskich mikro-przedsiębiorstwach.

## **1. Globalizacja a działalność innowacyjna przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne**

Współcześnie na rozwój przedsiębiorstwa mają wpływ trzy zjawiska: globalizacja, konkurencja oraz innowacja. W globalizującej się gospodarce, obok zasobów kapitału i pracy, umiejętność pozyskiwania oraz przetwarzania wiedzy i informacji staje się kolejnym czynnikiem sukcesu. Na znaczeniu zyskują takie czynniki jak: wiedza, przedsiębiorczość, a szczególnie innowacje.

M. Porter łączy zdolność konkurencyjną ze zdolnością do innowacji. Sama innowacyjność zawsze wymaga inwestycji w rozwój umiejętności, wiedzy zasobów ludzkich, czego rezultatem są: nowe technologie, procesy, a także nowe podejścia marketingowe. Innowacje są utożsamiane z nieustannym postępem, którego skutkami są: większa efektywność pracy oraz kapitału, które z kolei odpowiadają za stopę życiową społeczeństwa. (Porter M., 2001).

Literatura poświęcona tematyce globalizacji jest bardzo bogata i zawiera wiele definicji tego zjawiska. Często można spotkać się ze stwierdzeniem, że globalizacja to zespół procesów prowadzących do „intensyfikacji ekonomicznych, politycznych i kulturowych stosunków poprzez granice” (Sreeten, 2002, s. 17). Dlatego też globalizację należy traktować całościowo, a nie tylko w aspekcie jej skutków ekonomicznych.

Globalizacja sprzyja wymianie informacji, myśli i potencjałów, umożliwia wspomaganie upowszechniania lepszych, wydajniejszych, czy np. ekologicznych technologii. Ponadto dzięki globalizacji następuje szybszy transfer czynników rozwojowych, zwiększa się konkurencja, co powoduje innowacyjność i upowszechnia wiedzę. Procesy globalizacyjne powodują wzrost inwestycji w ekonomicznie atrakcyjnych regionach, ale również aktywizują gospodarzo kraj (Wolak-Tuzimek, 2013, s. 331).

Globalizacja stwarza nowe możliwości dla rozwoju przedsiębiorstw, ale też niesie ze sobą pewne zagrożenia. Z jednej strony globalizacja w ujęciu ekonomicznym polega na swobodnym przepływie ludzi, kapitału, *know-how*, a z drugiej strony nie należy również zapominać o aspektach negatywnych, takich jak: możliwości rozwoju szarej strefy, które niewątpliwie są zagrożeniem dla rozwoju przedsiębiorstw. Na negatywne aspekty globalizacji zwraca też uwagę R. Kapuściński (Domosławski A., Kaczorowski A). Negatywną i jednocześnie bardzo kontrowersyjną wizję globalizacji przedstawiają H.P. Martin i H. Schumann (Martin i inni, 1999, s. 5–18).

Niewątpliwie największy postęp procesu globalizacji dokonał się w sferze ekonomii, gdyż jak uważa E Luttak, globalizacja ekonomiczna jest jedną z kluczowych faz rozwoju kapitalizmu (Luttwak, 2000, s. 11).

Jak pisze L.C. Thurowa globalizacja oznacza, że „po raz pierwszy w dziejach ludzkości wszystko może być wyprodukowane i sprzedawane wszędzie na świecie” (Thurowa, 1999).

Z kolei J. Naisbitt zwraca uwagę, że jest to również możliwe dzięki obniżeniu kosztów transportu i komunikacji, zmontowane produkty mogą być natychmiast wysyłane tam, gdzie są potrzebne, a sprzedaż może mieć zasięg globalny (Naisbitt, 1984).

W wielu definicjach podkreśla się rolę globalizacji w procesie tworzenia się jednolitego rynku światowego. Według Komisji Europejskiej „globalizację można zdefiniować jako proces”, w którym rynki i produkcja w różnych krajach stają się coraz bardziej współzależne w związku z dynamiką wymiany towarów i usług, przepływem kapitału i technologii” (Annual Economic Report for 1997).

Zatem globalizacja ekonomiczna ma istotny wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw, dlatego też procesowi globalizacji powinien towarzyszyć proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw.

Jeśli globalizacji nie towarzyszy proces internacjonalizacji, to przedsiębiorcy nie wykorzystują szans, jakie stwarza to zjawisko, a wręcz przeciwnie, narażeni są na jej negatywne skutki. Gdyż zamiast np. obniżyć koszty prowadzenia działalności, poszerzać rynki zbytu, pozyskiwać kapitał na inwestycje i *know-how*, narażeni są na działalność szarej strefy i nieuczciwą konkurencję, co w konsekwencji może prowadzić do utraty pozycji konkurencyjnej czy nawet upadłości przedsiębiorstwa.

W ostatnich czasach nieustannie pojawiają się nowe techniki i technologie, a konkurencja stale się nasila. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo, które nie wprowadza zmian lub zbyt wolno reaguje na zdarzenia zachodzące w otoczeniu, może upaść. „Nie można tak po prostu ograniczać się do utrzymywania istniejącego *status quo*” – twierdzi Jack Welch – „ponieważ co chwila producent z innego kraju wprowadza nowy produkt, zmieniają się gusta klientów lub struktura kosztów, następuje również przełom w technologii. Jeśli nie jesteś szybki i nie wykazujesz chęci dostosowania się do zmieniających się warunków, jesteś bezbronny” (Penc, 1991).

Na ogół tak wśród teoretyków, jak i praktyków biznesu panuje zgoda, że obecnie jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw, szczególnie na rynku globalnym, są innowacje.

Innowacje w literaturze przedmiotu są definiowane bardzo szeroko. Zajmują one szczególne miejsce wśród czynników sukcesu przedsiębiorstw. Na znaczenie innowacji w tym aspekcie wskazują autorzy wielu prac teoretycznych, w tym m.in. J. Kay, G. Hamel, C.K. Prahalad, M. Porter, H. Simon i inni (Poznańska, 2006).

Pojęcie innowacji w ekonomii wprowadził J. Schumpeter, który określił jej zakres bardzo szeroko: „działalność innowacyjną zdefiniowano jako: działalność związaną z przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania nowych lub udoskonalonych materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod, przeznaczonych do wprowadzenia na rynek albo innego wykorzystania w praktyce”. Zakres pojęcia w ujęciu proponowanym przez J. Schumpetera jest bardzo szeroki i obejmuje wszystkie zmiany o charakterze technicznym i organizacyj-

nym, jakie mogą mieć miejsce w jednostkach gospodarczych (Schumpeter, 1960).

Jak twierdzi M.E. Porter, przewagi konkurencyjnej należy upatrywać przede wszystkim w zdolności do bycia innowacyjnym, do ciągłego podnoszenia jej poziomu i uzyskiwania dzięki temu odpowiedniej efektywności (Porter, 2006).

We współczesnej gospodarce innowacje to warunek konieczny do zbudowania i utrzymania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku. Dzisiejsza gospodarka poddana jest presji ciągłej zmiany i nietrwałości (bądź krótkotrwałości).

Te dwie cechy stały się dominujące w dzisiejszym świecie, nie tylko w sferze ekonomii i gospodarki. Ich dominacja sprawiła, iż każdy podmiot działający na globalnym rynku musi być przede wszystkim kreatywny, elastyczny, innowacyjny i odporny na wahania koniunktury (Wierzyński, 2010).

Aktualnie innowacje stanowią rdzeń nowoczesnych strategii wzrostu gospodarczego, rozwoju firm i kształtowania dobrobytu narodów. Można zaobserwować dynamiczne przesuwanie struktur rozwiniętych gospodarek w kierunku przemysłów i usług bazujących na wiedzy. (Wolak-Tuzimek, 2012).

## **2. Specyfika funkcjonowania polskich MSP**

Powszechnie jest wiadomo, że małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w gospodarce. Sektor ten ma kluczowe znaczenie dla gospodarki ze względu na:

- generowanie nowych miejsc pracy, dzięki czemu przyczynia się do rozwiązywania problemów społecznych i gospodarczych, jakim jest bezrobocie,
- racjonalizację alokacji zasobów,
- wdrażanie innowacji i unowocześnianie struktury przemysłowej (Piasecki, 1998, s. 101)

Badania nad innowacyjnością polskich MSP nabrały szczególnego znaczenia w obliczu jednoczenia się wspólnego rynku europejskiego. Zaczęto mówić o słabszej pozycji konkurencyjnej, niższym stopniu innowacyjności, utrudnionym dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania polskich MSP, co niekorzystnie wpływa na warunki funkcjonowania tych przedsiębiorstw na rynku globalnym. Dlatego też poniżej przedstawiono specyfikę funkcjonowania polskich MSP.

Z badań przeprowadzonych przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” w 2012 roku na próbie 1500 polskich MSP wynika, że zdecydowana większość małych i średnich przedsiębiorstw ma lokalny lub regionalny zasięg działania. Zarówno w 2011, jak i w 2012 roku zdecydowana większość polskich MSP prowadziła działalność tylko na rynku regionalnym – prawie 70% przedsiębiorstw. Na rynku całej Polski działało mniej niż ¼ MSP, a na rynku globalnym niewiele ponad 6%.

Prowadząc analizę w ujęciu wielkości przedsiębiorstw można zauważyć, że ta tendencja zostaje zachowana. Co prawda wraz z wielkością przedsiębiorstwa rośnie skłonność do internacjonalizacji, ale nawet w przypadku przedsiębiorstw

średnich jest to tylko 33% podmiotów (tabela 1). Generalnie można stwierdzić, że wskaźnik internacjonalizacji polskich MSP jest bardzo niski.

**Tabela 1.**

Zasięg działania polskich MSP

Wielkość przedsiębiorstwa	Działanie w regionie	Działanie w Polsce	Działanie w UE i na świecie
	Liczba przedsiębiorstw w %		
MSP 2011	68,1	23,4	6,7
MSP 212	69,5	24,9	7,0
Mikro przedsiębiorstwa	71,6	22,8	5,5
Małe przedsiębiorstwa	57,7	27,3	15,0
Średnie przedsiębiorstwa	31,2	34,7	33,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Starczewska-Krzysztozek, M., *MSP – zdolność do konkurowania na rynku globalnym*, PKPP „Lewiatan” Warszawa, 2013

Zdecydowana większość polskich MSP opierała strategię swojego działania na sprzedaży dotychczasowych, a nie nowych, produktów lub usług. Analizując poszczególne wielkości przedsiębiorstw można zauważyć wyraźne zróżnicowanie. W przypadku mikro podmiotów aż 62% respondentów nie wdrażała innowacji, a w przypadku przedsiębiorstw średnich jest odwrotnie. Ponad połowa koncentrowała swoje działania na sprzedaży produktów lub usług o charakterze innowacyjnym. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.**

Priorytety biznesowe polskich MSP w odniesieniu do typu oferowanych produktów

Wielkość przedsiębiorstwa	Sprzedaż dotychczasowych produktów	Inwestowanie w innowacyjne produkty
	Liczba przedsiębiorstw w %	
MSP PL	62,4	37,5
Mikro przedsiębiorstwa	63,4	36,5
Małe przedsiębiorstwa	56,4	43,4
Średnie przedsiębiorstwa	47,8	52,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Starczewska-Krzysztozek, M., *MSP – zdolność do konkurowania na rynku globalnym*, PKPP „Lewiatan” Warszawa 2013

Kolejną cechą charakterystyczną polskich MSP jest stosowanie strategii konkurencji cenowej, co w konsekwencji niszczy rentowność firmy i przekłada się na niski stopień zaangażowania kapitału własnego, który jak zostanie przedstawione w dalszej części artykułu, jest dominującym źródłem finansowania

inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Z danych zamieszczonych w tabeli 3 wynika, że rokiem przełomowym był rok 2010, w którym to przedsiębiorcy zaczęli konkurować nie tylko ceną, ale również jakością oferowanych produktów i usług. Zmiana strategii wynika w głównej mierze z braku możliwości w dalszym ciągu obniżania cen oferowanych dóbr, gdyż w większości przypadków przedsiębiorstw ich marże były tak niskie, że zaczęło to negatywnie wpływać na rentowność tych przedsiębiorstw.

**Tabela 3.**

Czynniki decydujące o konkurencyjności polskich MSP w latach 2006–2014

Lata	Cena produktów/usług	Jakość produktów/usług
	Liczba przedsiębiorstw w %	
2006	64,3	15,2
2007	57,3	21,7
2008	52,0	26,8
2009	57,3	21,7
2010	70,8	67,3
2011	15,4	43,4
2012	18,5	41,9
Plan na 2013-2014	20,1	39,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (*Monitoring kondycji sektora*, PKPP Lewiatan, 2010; Starczewska-Krzysztosek, M., *MSP – zdolność do konkurowania na rynku globalnym*, PKPP „Lewiatan” Warszawa 2013)

Powszechnie wiadomo, że jedną z największych zalet sektora MSP w stosunku do dużych firm jest duża elastyczność ich działania, co przejawia się w możliwości szybkiego dostosowywania się tych podmiotów do zmian zachodzących na rynku. Dlatego też zadziwia fakt, że bardzo niewielki odsetek przedsiębiorców konkuruje takimi czynnikami jak: jakość obsługi klienta (38%), wąska specjalizacja (16,9%), zdolność dostosowania produkcji do indywidualnych potrzeb klienta (21,9%) czy nowatorski charakter produktów czy usług (7,2%). (Duda, 2012)

Ze względu na fakt, że w polskim sektorze MSP dominującą formą prawną jest osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą (91,7% wszystkich podmiotów gospodarczych) to podmioty te nie zaliczają do swoich kluczowych zasobów wykwalifikowanych menedżerów, gdyż zarządzaniem zajmują się właściciele – przedsiębiorcy, bazujący przy podejmowaniu decyzji na swojej intuicji i doświadczeniu. Pod tym względem Polska jest krajem wyraźnie różniącym się od innych. W tabeli 4 przedstawiono zestawienie udziału procentowego jednoosobowych działalności gospodarczych dla wybranych krajów (bez ograniczeń co do zobowiązań właściciela) w stosunku do wszystkich podmiotów gospodarczych. Z poniższych danych wynika, że tylko Niemcy i Włochy mają w swoich strukturach ok. 60% takich form prawnych. A w takich krajach jak: Austria, Irlandia, Szwajcaria, Turcja czy Rumunia takie formy w ogóle nie występują (tabela 4).

**Tabela 4.**

Odsetek przedsiębiorstw działających jako jednoosobowa działalność gospodarcza

<b>Kraj</b>	<b>Odsetek przedsiębiorstw działających jako jednoosobowa działalność gospodarcza (bez ograniczeń co do zobowiązań właściciela)</b>
Belgia	42
Finlandia	41
Niemcy	64
<b>Polska</b>	<b>91,7</b>
Wielka Brytania	24
Włochy	62,2
Austria	0
Irlandia	0
Rumunia	0
Turcja	0
Szwajcaria	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: danych EUROSTAT ([www http://appsso.eurostat.ec.europa.eu](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu))

Natomiast kluczowymi zasobami polskich MSP są: stali odbiorcy produktów, dobrze wykwalifikowani pracownicy oraz dobre kontakty z partnerami biznesowymi (tabela 5).

**Tabela 5.**

Kluczowe zasoby polskich MSP

<b>Kluczowe zasoby</b>	<b>Zasób kluczowy</b>	<b>Zasób o bardzo dużej przydatności</b>	<b>Brak przydatności</b>	<b>Nie posiada</b>
Stali dostawcy surowców	16,9	36,0	4,1	0
Dobre kontakty z partnerami biznesowymi	12,0	30,4	10,5	0
Stali odbiorcy produktów	45,7	30,6	2,1	0
Wykwalifikowani menedżerowie	17,9	21,1	7,6	40,2
Wykwalifikowani pracownicy	42,6	44,2	3,9	1,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Starczewska-Krzysztozek, M., *MSP – zdolność do konkurowania na rynku globalnym*, PKPP „Lewiatan” Warszawa 2013

Wskazanie stałych odbiorców jako najważniejszego zasobu firmy może wynikać z tego, że przedsiębiorcy za podstawową barierę ograniczającą ich



rozwój jak również barierę innowacyjności wskazują zbyt mały popyt na oferowane przez nich produkty jak i usługi, co zostało przedstawione w tabeli 6.

**Tabela 6.**

Czynniki zwiększające innowacyjność polskich firm z sektora MSP  
w opinii przedsiębiorców w 2011 roku

<b>Czynniki zwiększające innowacyjność polskich firm z sektora MSP</b>	<b>Odsetek przedsiębiorstw</b>
Wiedza o badaniach prowadzonych w różnych ośrodkach w Polsce	21,8
Wiedza o innowacyjnych rozwiązaniach wprowadzanych przez konkurentów w branży	40,4
Dostęp do kredytów na innowacje na preferencyjnych warunkach	42,8
Uproszczenie dostępu do funduszy unijnych w UE	47,7
Konkurencja ze strony innych bardziej innowacyjnych firm	50,0
Uproszczenie dostępu do funduszy unijnych w Polsce	56,7
Popyt na rynku polskim	65,4

Zródło: (opracowanie własne na podstawie: raport *Monitoring kondycji sektora*, PKPP Lewiatan, 2011)

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 6 na zbyt mały popyt narzeka aż 65% przedsiębiorców, co wynika w głównej mierze z tego, że jak wykazano w tabeli 1 większość z nich działa na rynku lokalnym lub regionalnym i prowadzi działalność jako osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Ta forma prawna jest bardzo łatwa i tania w prowadzeniu jednak ma wiele ograniczeń szczególnie co do możliwości pozyskania kapitału obcego i dynamicznego rozwoju.

### **3. Działalność innowacyjna polskich MSP**

Dla większości małych i średnich przedsiębiorstw podstawową barierą oprócz popytowej przy wdrażaniu innowacji są wysokie koszty ich opracowania i wdrażania, co dodatkowo jest spotęgowane utrudnionym dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania. Polskie MSP w niewielkim stopniu korzystają z kredytów bankowych. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw pozyskanie kredytów inwestycyjnych jest bardzo trudne, dużo częściej banki oferują krótkookresowe kredyty inwestycyjne, gdyż towarzyszy im mniejsze ryzyko niespłacenia. Spośród firm, które w 2011 roku pozyskały kredyty bankowe zaledwie 6% korzystało z kredytów inwestycyjnych. Większość przedsiębiorców otrzymała kredyty w rachunku bieżącym oraz kredyty na działalność obrotową.

W związku z tym, że banki zaostrzyły kryteria przyznawania kredytów, ponad połowa firm – spotkała się z odmową. W latach 1999–2000 znacznie większy odsetek przedsiębiorców korzystał z tego źródła, jednak z czasem banki zaczęły zaostrzać kryteria przyznawania kredytów, głównie ze względu na dużą liczbę kredytów straconych oraz duży odsetek firm funkcjonujących krócej niż jeden rok (Duda, 2012).

Ze względu na powyższe, głównym źródłem finansowania inwestycji polskich MSP był i jest kapitał własny pochodzący z zysku zatrzymanego i kapitału wniesionego przez właścicieli, co ma szczególne znaczenie w obliczu tego, że dominującą formą prawną w Polsce jest samozatrudnienie, a wysokość kapitału wniesionego przez udziałowców ogranicza się do majątku i zamożności jednej osoby. Drugim pod względem ilości korzystających przedsiębiorstw źródłem finansowania jest kredyt bankowy, a następnie leasing. Strukturę finansowania inwestycji w polskim sektorze MSP w latach 1999–2011 przedstawia tabela 7.

**Tabela 7.**

Źródła finansowania działalności polskiego sektora MSP w latach 1999–2011

Wyszczególnienie	Odsetek firm (%)								
	1999/ 2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kapitały własne w tym zysk zatrzymany	76	86	69,1	73,1	72,6	74,1	64,8	64	65
Kredyt bankowy	38	14,2	16,6	12,7	17,4	12,8	17,7	10	12
Leasing	24	12,6	10,5	9,0	6,9	-	8,3	8	11
Fundusze UE	0	3,6	1,4	1,9	1,9	6,5	7,3	-	2
inne	0	0	2,4	3,3	1,2	2,9	1,9	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (*Monitoring kondycji sektora MSP*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2004, 2005, 2006, 2007, 2009, 2010, 2011, 2012, *Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2011 roku*, MG DPiA, nr 2/2011, Warszawa 2011)

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 7, w ciągu jedenastu analizowanych lat można zaobserwować malejący odsetek przedsiębiorców korzystających z kredytów bankowych i leasingu. W latach 1999–2000 z kredytów korzystało prawie 40% przedsiębiorców, a w 2011 już tylko 12%, co w dużej mierze wynika z braku historii kredytowej, braku zabezpieczeń, a także z zaostrzonej polityki bankowej względem przyznawania kredytów sektorowi MSP.

Ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania w zdecydowanym stopniu jest determinantą wpływającą na stopień innowacyjności realizowanych działań inwestycyjnych, a tym samym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw podejmujących te działania.

Powyższe ograniczenia przekładają się na strukturę inwestycji. W latach 2003–2011 połowa przedsiębiorców nie realizowała żadnych działań inwesty-

cyjnych. Spośród grupy przedsiębiorstw, które inwestowały w okresie poprzedzającym przystąpienie Polski do UE, dominowały inwestycje w komputery i systemy komputerowe (ponad 60% małych i średnich przedsiębiorców). Te decyzje inwestycyjne wydają się być uzasadnione, ponieważ ponad 50% przedsiębiorstw, w tamtym okresie nie posiadała systemów komputerowych ani dostępu do Internetu. Przedsiębiorcy kupowali również maszyny i urządzenia produkcyjne zarówno nowe, jak i używane. W roku 2004 inwestowano także w kupno maszyn i urządzeń o podobnych parametrach produkcyjnych do posiadanych, rozwój sieci sprzedaży, poprawę jakości oferowanych usług, zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń produkcyjnych. Czynnikiem motywującym do podjęcia wymienionych inwestycji była przede wszystkim chęć podołania wzmożonej konkurencji na rynku unijnym (Duda, 2009).

Wyraźna zmiana struktury inwestycji jest widoczna od roku 2005. Większość przedsiębiorców zaczęła inwestować w nowe maszyny i urządzenia produkcyjne z myślą o wprowadzaniu na rynek nowych produktów i usług. Od 2007 roku można zauważyć niewielki spadek odsetka przedsiębiorstw zainteresowanych inwestycjami w innowacje, co przejawia się w malejącej liczbie inwestujących w maszyny i urządzenia ze względu na nową technologię. Powodem rezygnacji z innowacyjnych i zarazem kosztownych inwestycji mógł być mały popyt na rynku polskim na produkty innowacyjne. Wynika to z faktu, iż większość polskich konsumentów przy podjęciu decyzji o zakupie kieruje się ceną, a polskie MSP w zdecydowanej większości działają na rynku lokalnym lub regionalnym. Spowolnienie rynku w Polsce, jak i u naszych unijnych sąsiadów spowodowało, że w 2011 roku 43% nie podjęło żadnych działań inwestycyjnych, a spośród tych, którzy się zdecydowali, dominowały wydatki na zakup wyposażenia, mebli i sprzętu biurowego (25%). Ponadto można zauważyć znaczny spadek inwestycji w budynki, co może być spowodowane wciąż trwającym zastojem na tym rynku. Nie odnotowano również nakładów związanych z wprowadzaniem nowych produktów na rynek (tabela 8).

**Tabela 8.**

Struktura inwestycji w polskim sektorze MSP w latach 2003–2011

Rodzaj inwestycji	Odsetek przedsiębiorstw (%)							
	2003	2004	2005	2006	2007-2008	2009	2010	2011
Zakup maszyn i urządzeń ze względu na nową technologię	-	-	32,0	29,3	21,9	21,5	21,5	25,0
Zakup maszyn i urządzeń o podobnych parametrach produkcyjnych	42	44	28,1	34,3	17,9	18,6	18,6	22,0
Używane maszyny i urządzenia	23,5	-	-	-	-	-	-	-

Budowa lub zakup budynków			22,4	18,4	14,9	10,8	10,8	3,0
Wymiana maszyn/ urządzeń na podobne	-	-	27,9	20,1	10,0	9,0	9,0	-
Modernizacja środków transportu	41,5	8,1	27,9	23,6	8,4	6,6	6,6	10
Poprawa jakości	-	13,9	25,9	30,6	7,4	7,4	7,4	-
Wprowadzanie nowych produktów	-	-	30,1	24,3	5,1	4,4	4,4	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (*Monitoring kondycji sektora MSP*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2004, 2005, 2006, 2007, 2009, 2010, 2011, 2012, *Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2012 roku*, MG DPiA, nr 2/2012, Warszawa 2012

### 3.1. Działalność innowacyjna małopolskich mikro przedsiębiorstw

Małopolska jest regionem, który powinien sprzyjać rozwojowi innowacyjności, ponieważ posiada dobrze rozwinięte szkolnictwo wyższe i potencjał naukowy oraz stosunkowo wysokie nakłady finansowe na działalność badawczo-rozwojową. Wielkość nakładów na tę działalność stawia województwo na drugim miejscu w Polsce. (Frydrych, 2004). Dlatego też w tej części zostaną zaprezentowane wyniki badań własnych autorki przeprowadzone w Małopolsce w latach 2009–2011 na próbie 100 mikroprzedsiębiorstw.

Podobnie jak w całym polskim sektorze MSP istotną barierą innowacyjności był ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, co potwierdzają dane zawarte w tabeli 9. W latach 2009-2011, głównym źródłem finansowania działalności inwestycyjnej był zysk zatrzymany i kapitał właścicieli. Ponadto to tylko w 2009 roku 6% respondentów pozyskało *venture capital* (Tabela 9).

**Tabela 9.**

Źródła finansowania inwestycji w małopolskich mikroprzedsiębiorstwach w latach 2009–2011

Źródła finansowania	Odsetek mikroprzedsiębiorstw korzystających z poszczególnych źródeł kapitału ( w %)		
	2009	2010	2011
Zysk	52	71	73
Kapitał właścicieli	42	75	53
Venture capital	6	0	0
Kredyt bankowy	32	14	33
Leasing	29	14	20
Factoring	0	0	0
Franchising	0	0	0
Poręczenia	3	0	0
Fundusze pożyczkowe	3	0	0
Inkubator przedsiębiorczości	3	0	0

Źródło: badania własne

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 9 oprócz kapitałów własnych, podobnie jak w przypadku przedsiębiorców z całego polskiego sektora MSP, z kredytów bankowych korzystała około 1/3 przedsiębiorców. Tylko 3% respondentów i tylko w 2009 roku, uzyskało poręczenia kredytowe z funduszy poręczeń kredytowych, również w niewielkim stopniu korzystano z pomocy inkubatorów przedsiębiorczości. W odniesieniu do obcych kapitałów, korzystano z: kredytów bankowych i leasingu.

W 2010 roku w porównaniu do 2009, znacznie mniej (o 18% mniej) firm korzystało z kredytów bankowych, o 15% mniej finansowało inwestycje leasingiem. Nikt nie korzystał z finansowania *venture capital*, wsparcia poręczeń funduszy kredytowych oraz pomocy inkubatorów przedsiębiorczości. Natomiast w 2011 odsetek przedsiębiorców korzystających z kredytów bankowych wzrósł ponownie do 33%, a leasingu do 20%. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 9, korzystanie z poszczególnych źródeł finansowania wykazuje pewną cykliczność, która jest dodatnio skorelowana z przebiegiem dynamiki PKB.

Ze względu na problemy z pozyskaniem kredytów bankowych na cele inwestycyjne część przedsiębiorców, aby sfinansować planowane inwestycje zaciągała kredyty bankowe dla osób fizycznych i przeznaczała je na realizację inwestycji. Taka sytuacja jest możliwa, gdyż większość mikroprzedsiębiorstw nie tylko w Małopolsce, ale również w Polsce to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, więc takie działania są możliwe.

Ankietowani małopolscy mikroprzedsiębiorcy realizowali, w latach 2009–2011, różnego typu działania inwestycyjne. Inwestowali przede wszystkim w: maszyny i urządzenia produkcyjne o podobnych parametrach produkcyjnych do posiadanych, maszyny i urządzenia ze względu na nową technologię, poprawę jakości, kupowali również licencje i patenty. Należy zwrócić uwagę na fakt, że większość z tych inwestycji można uznać za innowacyjne.

W analizowanym okresie można zauważyć pewne różnice w strukturze inwestycji (tabela 10). W 2009 roku znacznie więcej firm (o 16% niż w 2010 roku i o 21% więcej niż w 2011 roku) inwestowało w maszyny o podobnych parametrach do posiadanych. Natomiast liczba przedsiębiorstw inwestujących w maszyny ze względu na nowe technologie oraz licencje i patenty w latach 2009–2010 była taka sama, ale w 2011 roku można zauważyć 12% spadek liczby przedsiębiorców realizujących ten typ inwestycji. Podobnie zmalała liczba przedsiębiorstw inwestujących w nowe technologie oraz ochronę środowiska. Co może być wynikiem kryzysu, a w dalszej konsekwencji małego popytu na innowacje na rynku polskim. Natomiast znacznie więcej firm inwestowało w modernizację swoich biur.

**Tabela 10.**

Struktura inwestycji małopolskich mikroprzedsiębiorstw w latach 2009–2011

Struktura inwestycji	Odsetek mikroprzedsiębiorstw, które realizowały inwestycje (%)		
	2009	2010	2011
Maszyny i urządzenia produkcyjne	34	18	13
Maszyny/nowe technologie	32	32	20
Licencje i patenty	21	21	13
Nowe technologie	21	43	13
Ochrona środowiska	3	7	0
B+R	5	14	0
Poprawa jakości	37	46	47
Wdrożenie systemu jakości	-	7	0
Informatyzacja	24	43	0
Modernizacja biur	5	18	27
Szkolenia	5	-	0
Transport	-	4	0
Inne	-	4	7

Źródło: badania własne

Z wyników badań zamieszczonych w tabeli 10 wynika, że małopolskie mikroprzedsiębiorstwa są znacznie bardziej innowacyjne niż średnia dla całego polskiego sektora MSP analizowanego łącznie. Dużo więcej przedsiębiorstw inwestowało w zakup licencji i patentów oraz nowe technologie, a znacznie mniej w modernizację swoich biur. Jednakże odsetek inwestujących w żadnej z kategorii nie przekroczył 45%.

## Wnioski

Rozwój globalizacji przyspiesza rozwój gospodarczy i wzrost bogactwa w krajach rozwijających się, co tworzy nowe możliwości dla biznesu, a więc i wzrostu gospodarczego. Globalizacja to zjawisko o wielu wymiarach, niosące dla rozwoju przedsiębiorstw zarówno skutki pozytywne jak i negatywne. Aby przedsiębiorstwa mogły odczuwać korzyści wynikające z globalizacji muszą wzmocnić swoją działalność innowacyjną, która przyczynia się do wzrostu ich konkurencyjności. Z analizy danych zawartych w niniejszym artykule wynika, że polskie MSP napotykać na wiele barier ograniczających ich działalność innowacyjną. Część tych barier wynika ze specyfiki polskiego sektora MSP, które w sposób istotny różnią się od firm działających w innych krajach Unii Europejskiej.

Zdecydowana większość polskich MSP (prawie 70%) prowadzi działalność tylko na rynku lokalnym lub regionalnym (tabela 1), a jak wykazano w artykule przedsiębiorstwa, które nie podejmują się internacjonalizacji, nie korzystają z dobrodziejstw, jakie niesie ze sobą globalizacja, lecz wręcz przeciwnie narażone są na jej negatywne skutki jak choćby działalność szarej strefy, czy konkurencję

ze strony firm globalnych, które przenosząc produkcję poza granice kraju, obniżają koszty prowadzenia swojej działalności lub wychodząc na nowe rynki zbytu, zwiększają grono swoich klientów, pokonując w ten sposób barierę ograniczonego popytu.

Również większość polskich MSP realizuje strategię sprzedaży dotychczasowych, a nie nowych produktów lub usług, co oznacza, że większość z nich nie realizuje działań innowacyjnych w tym zakresie. Jest to silnie powiązane z realizowaniem strategii niskiej ceny (tabela 3), która nie sprzyja sprzedaży innowacyjnych produktów.

Specyfiką polskich MSP jest bardzo wysoki (ponad 90%) udział jednoosobowych form prawnych w strukturze wszystkich działających MSP. Na tle wybranych krajów zaprezentowanych w tabeli 4, wyraźnie można zauważyć, że Polska ma pozycję wiodącą w tym zakresie. Ta forma prawna pomimo swoich wielu zalet, ma też słabe strony, a jedną z nich jest niski poziom kapitału własnego, co w obliczu utrudnionego dostępu MSP przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł kapitału ma istotne znaczenie w aspekcie finansowania działalności innowacyjnej.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w artykule głównym źródłem finansowania inwestycji zarówno przedsiębiorstw polskich, jak i małopolskich jest kapitał własny.

Barriere związane z pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania mają bezpośrednie przełożenie na strukturę i innowacyjność realizowanych inwestycji. Z przeprowadzonych badań wynika, że w tzw. twarde innowacje, czyli zakup i maszyn urządzeń, licencji, patentów, inwestuje niewiele ponad 20% MSP (tabela 8). Wpływa na to wiele czynników, a główne z nich to: mały popyt na produkty innowacyjne ze względu na lokalny lub regionalny zasięg działania polskich MSP, ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, dominującą pozycję firm jednoosobowych.

Pomimo tego, że Małopolska jest regionem, który powinien sprzyjać innowacyjności przedsiębiorstw, tendencja w zakresie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania jest taka sama jak w pozostałych regionach Polski. Głównym źródłem finansowania działalności inwestycyjnej jest kapitał własny, w niewielkim stopniu kredyt i leasing.

Natomiast w odniesieniu do struktury realizowanych inwestycji można stwierdzić, że jest ona bardziej innowacyjna niż w pozostałych regionach Polski.

## **Bibliografia**

- [1] Annual Economic Report for 1997 „European Economy, nr 63, European Commission, Brussels, cyt. za Daszkiewicz N., Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.

- [2] DOMOSŁAWSKI A., KACZOROWSKI A.: Nasz kruchy Świat. Gazeta Wyborcza nr 228, z 29–30.09 2001, cyt za Daszkiewicz N., Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- [3] DUDA J.: Bariery innowacyjności polskich MSP, Matej Bel University in Banská Bystrica, Banská Bystrica, Słowacja 2012.
- [4] DUDA J.: Decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw polskich z sektora MSP, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- [5] DUDA J.: Role and importance of technological credits in financing of innovative investments by small and medium-sized enterprises in Poland and Lesser Poland, (w:) *Ekonomia Menedżerska* 12/2012, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2012.
- [6] FRYDRYCH Ł.: Raport z badania popytu na innowacje w ramach projektu „Innoregio“ Małopolska, 2004.
- [7] THUROWA L.C.: Przyszłość kapitalizmu. Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- [8] LUTTWAK E.: Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.
- [9] MARTIN HP., SCHUMANN H.: Pułapka globalizacji. Atak na demokrację i dobrobyt, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- [10] Monitoring kondycji sektora MSP, PKPP Lewiatan, Warszawa 2004, 2005, 2006, 2007, 2009, 2010, 2011, 2012.
- [11] NAISBITT J.: Megatrends, *The New Directions Transforming Our Lives.*, New York 1984, s. 80–206.
- [12] PENC J.: Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1999, s. 153.
- [13] PIASECKI B.: Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i Praktyka., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1998.
- [14] PORTER M.E.: Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 202 (w:) K. Poznańska, *Czynniki...*, wyd. cyt., s. 92.
- [15] PORTER M.E.: Porter o konkurencyjności, PWE, Warszawa 2001, s. 192 (w:) A.L. Platonoff, D. Małaszewicz, S. Sysko-Romańczuk, *Innowacyjność polskich firm*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 1 (672), s. 51.
- [16] POZNAŃSKA K.: Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, maj, s. 91, numer specjalny.
- [17] SCHUMPETER J.: *Teorie rozwoju gospodarczego*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
- [18] SREETEN P.: *Globalization and Competitiveness, Implicationa for Development Thinking*, cyt. za *Globalizacja Macheniazmy i Wyzwania*. Liberska B (red) PWE. Warszawa 2002, s. 17.
- [19] STARCZEWSKA-KRZYSZTOSZEK M.: *MSP – zdolność do konkurowania na rynku globalnym*, PKPP „Lewiatan” Warszawa 2013.



- [20] Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2011 roku, MG DPiA, Warszawa, nr 2/2011.
- [21] Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2012 roku, MG DPiA, Warszawa, nr 2/2012.
- [22] WIERZYŃSKI W.: Innowacyjność w czasie kryzysu, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)
- [23] WOLAK-TUZIMEK A.: Innovative activity of Polish enterprises, (w:) Management of organization in real and virtual environment: opportunities and challenges IV, Matej Bel University in Banska Bystrica, 2012.
- [24] WOLAK-TUZIMEK A.: Theoretical aspect of globalization process.(w:) Economy in the conditions of globalization: problems, tendencies, prospects. Міністерство Освіти і Науки України, Державний Вищий Навчальний Заклад, Національний Гірничий Університет, Дніпропетровськ 2013.
- [25] [www http://appsso.eurostat.ec.europa.eu](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu)
- [26] [www.gov.pl](http://www.gov.pl)

Joanna Duda, PhD  
Faculty of Management  
AGH University of Science and Technology  
Phone: (12) 617 43 29  
E-mail:[aduda@zarz.agh.edu.pl](mailto:aduda@zarz.agh.edu.pl)



# WIRTUALNA PRZESTRZEŃ W DZIAŁALNOŚCI TUOPERATORÓW

VIRTUAL SPACE IN THE TOUR OPERATORS' BUSINESS

EWA FORYSTEK-ZABOJSZCZ  
JOLANTA STASZEWSKA

**Annotation:** The purpose of this study is to identify the level of computerization of tourism operators drawn from the analysis of virtuality of tour operators in the Opole province. The first part is a presentation of the evolution of virtualization of tourism enterprises, present tourist information technology supporting tourism e-business and the associated e-commerce, e-marketing, e-procurement and is a discussion of the range of tools to support the work of the organizers and tourism intermediaries. The second part of the article is devoted to the analysis of the use of information technology in travel agencies. Provides an overview of the results of the survey conducted on a group of tour operators in the Opole province.

**Keywords:** *virtual organization, virtual space, virtuality, information technology.*

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest implementacji środowiska wirtualnego w przedsiębiorstwach turystycznych ze szczególnym uwzględnieniem turoperatorów. Część pierwsza zawiera prezentację ewolucji wirtualizacji przedsiębiorstw turystycznych, przedstawienie zjawiska e-biznesu oraz związanego z nim e-handlu, e-marketingu czy e-zamówień oraz omówienie grupy narzędzi informatycznych wspomagających pracę organizatorów i pośredników turystyki. Druga, empiryczna część artykułu poświęcona została analizie wykorzystania technologii informatycznych w biurach podróży. Zawiera ona omówienie wyników badań ankietowych przeprowadzonych na turoperatorach województwa opolskiego.

**Słowa kluczowe:** *organizacja wirtualna, środowisko wirtualne, wirtualność, technologia informacyjna.*

## Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa turystyczne są zdeterminowane do ciągłej modyfikacji gospodarowania zasobami, zwiększenia elastyczności działania, gromadzenia coraz większej liczby informacji, poszerzania narzędzi komunikacji, naturalnym rozwiązaniem wydaje się wykorzystanie możliwości, jakie niesie ze sobą rozwój cyfrowej technologii informatycznej oraz postępująca rozbudowa globalnej infrastruktury komunikacyjnej. Dzięki tym zjawiskom możliwe są realne zmiany procesów zachodzących w turystycznych organizacjach go-

spodarczych oraz połączenie uczestników rynku turystycznego w jeden łańcuch informacyjny gospodarczej cyberprzestrzeni (Sroka, s. 7–8).

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja poziomu informatyzacji turystycznych podmiotów gospodarczych sporządzona na podstawie analizy wirtualności turoperatorów województwa opolskiego. Część pierwsza zawiera prezentację ewolucji wirtualizacji przedsiębiorstw turystycznych, przedstawienie technologii informatycznych wspomagających turystyczny e-biznes i związany z nim e-handel, e-marketing, e-zamówienia oraz omówienie spektrum narzędzi informatycznych wspomagających pracę organizatorów i pośredników turystyki. Część druga artykułu poświęcona została analizie wykorzystania technologii informatycznych w biurach podróży. Zawiera omówienie wyników badań ankietowych przeprowadzonych na grupie turoperatorów województwa opolskiego.

## **1. Środowisko wirtualne w przedsiębiorstwie turystycznym**

### **1.1. Rozwój wirtualności przedsiębiorstw turystycznych**

Rozwój wpływu środowiska wirtualnego na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych odbywał się trzema falami innowacji informatycznych:

- poprzez wdrożenia komputerowych systemów rezerwacji (Computer Reservation System – CRS) w latach 70. XX w.;
- poprzez zastosowanie globalnego systemu dystrybucji usług turystycznych (Global Distribution System – GDS) w latach 80. XX w.;
- poprzez zastosowanie Internetu jako narzędzia komunikacji w latach 90. XX w. (Miecznikowski, 2006, s. 20).

Ponieważ współczesne przedsiębiorstwa turystyczne w znacznym stopniu są uzależnione od znalezienia i opracowania nowych metod informacji i dystrybucji (University of Central Florida), dlatego dominującą rolę w ich funkcjonowaniu odgrywa postęp w wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych (Dąbrowska, 2006, s. 35) ze szczególnym udziałem sieci internetowej uznawanej „za najważniejszy czynnik rozwoju przemysłu turystycznego” (Oxford Gnvq, 2000, s. 20). Chociaż „wykorzystanie Internetu w celach turystycznych uwarunkowane jest czynnikami zewnętrznymi, takimi jak: dostępność sieci internetowej, gotowość do korzystania z niego, rozwój technologii komunikacyjnych” (Chudy-Hyska i inni, 2000, s. 152). Jego zaletą jest stworzenie możliwości utrzymania stałego kontaktu z odbiorcą poprzez zapewnienie nieograniczonego dostępu do informacji turystycznej dzięki możliwości przeglądania stron www, transmisję plików, wymianę poczty elektronicznej, grupy dyskusyjne, systemy komunikacyjne umożliwiające rozmowę w czasie rzeczywistym, usługi multimedialne umożliwiające transfer dźwięków, obrazów, filmów (Ruszkowski, 2006).

W przeciwieństwie do innych gałęzi gospodarki w turystyce najważniejszy jest przepływ informacji pomiędzy dostawcą a klientem oraz dostawcą a jego kooperantem. To właśnie zastosowanie Internetu pozwoliło na powstanie płat-

formy szerokiego zakresu wymiany informacji turystycznej wspierającej wewnętrzne i zewnętrzne procesy w organizacjach turystycznych przy okazji w znacznym stopniu zmniejszając koszty ich funkcjonowania (Jamal, 2009, s. 559). „Nowe formy komunikacji i rozpowszechniania informacji za pomocą Internetu i intranetu radykalnie zmieniły wewnętrzne strategie marketingowe” (Jackson i inni, 2003, s. 7). Przełomowe stało się stworzenie, na bazie Internetu, komputerowych systemów rezerwacji i sprzedaży usług turystycznych CRS (Computerized Reservation Systems) jako podstawowego instrumentu polityki marketingowej wielu przedsiębiorstw. Uważa się, iż to dzięki nim turystyka przeżyła w II połowie XX w. gwałtowny rozwój (Bosiacki i inni, 2004, s. 169). Adaptacja tych systemów wywarła ogromny wpływ na funkcjonowanie linii lotniczych, które najszybciej i w największym zakresie wdrożyły nowe rozwiązania informatyczne (Jamal, 2009, s. 561).

## **1.2. Technologie informatyczne w turystyce**

Zastosowanie technologii informatycznych następuje poprzez wykorzystanie szerokiej gamy programów służących zarówno obsłudze klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego (Jamal, 2009, s. 566–567), w dwóch podstawowych sferach funkcjonowania organizacji turystycznych:

- zarządzaniu wewnętrznym i związkami z partnerami zewnętrznymi: specjalistyczne programy zarządzania wewnętrznego, bazy danych, automatyczne biura, systemy zarządzania wiedzą, intranety/ekstranety (Dąbrowska, 2006, s. 64), systemy obsługi kart płatniczych, systemy pracy na odległość (telework) (Bosiacki i inni, 2004, s. 176), elektroniczna wymiana danych EDI (Electronic Data Interchange), sprzedaż typu przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo (B2B) (Sroka, 2005, s. 18),
- dystrybucji, w skład której wchodzi: specjalistyczne programy dystrybucji, systemy rezerwacji komputerowej (CRS – Computer Reservation Systems), Systemy Dystrybucji Globalnej (GDS – Global Distribution Systems), Aplikacje przyłączające (switchowe), Systemy Zarządzania Punktem Docelowym w Turystyce (DMS – Destination Management System), Internet, w tym internetowe programy pomocniczo-narzędziowe (Expedia, Travelocity, Preview Travel, Internet Travel Network, Priceline), przyrządy przenośne (PDA, WAP, GPRS) i wreszcie technologie wspierające systemy zautomatyzowane w postaci central telefonicznych, kiosków, CD-ROM-ów (Oxford Gnvq, 2000, s. 20), Sprzedaż typu przedsiębiorstwo – klient indywidualny (B2C), Centra Obsługi Klienta (Sroka, 2005, s. 9–10).

Powstanie przedsiębiorstw turystycznych, których działania oparte są w przeważającej mierze o wykorzystanie narzędzi informatycznych pozwalających na funkcjonowanie w przestrzeni wirtualnej spowodowało pojawienie się zjawiska zwanego biznesem elektronicznym lub e-biznesem.

E-biznes (E-business) zdefiniowany jako poprawa działalności dzięki łączności oraz użycie technologii internetowych do poprawy i przekształcenia kluczowych procesów biznesowych (IBM) oznacza przedsiębiorstwo, które

dzięki wykorzystaniu Internetu poszerza swoje możliwości poprzez rozwój kanałów przepływów informacji, łącząc dostawcę turystycznego (lub usługodawcę) z łańcuchem dostaw oraz z klientem (WTO, 2000, s. 10). E-biznes przejawia się w:

- Handlu elektronicznym zwanym E-handlem (E-commerce) oznaczającym prowadzenie sprzedaży poprzez elektroniczne kanały dystrybucji (WTO, 2000, s. 10), którego powstanie uznawane jest za fundament zmian w organizacjach, strukturach rynku i całej ekonomii życia gospodarczego (Lowry, 2002, s. 45).
- E-zamówieniach (E-procurement) stanowiących usprawnienie procesu zakupów przez zastosowanie systemów automatycznych zamówień i rozliczeń (ITS) (WTO, 2000, s.10).
- E-marketingu wykorzystującym Internet i inne formy komunikacji elektronicznej do utrzymania stałego kontaktu z klientem ([www.pi.gov.pl /parp](http://www.pi.gov.pl/parp)) stanowiącym obecnie „najskuteczniejsze narzędzie promocji turystyki” ([www.wiadomosciturystyczne.pl](http://www.wiadomosciturystyczne.pl)) jako najnowsza forma marketingu bezpośredniego może być prowadzony poprzez: utworzenie elektronicznej witryny firmy, bądź marketingowych stron www, umieszczenie reklam online, uczestnictwo w forum internetowym, grupie dyskusyjnej, wykorzystanie poczty elektronicznej (Bosiacki i inni, 2004).

### **1.3. Przestrzeń wirtualna w funkcjonowaniu turoperatorów**

Oprócz programów operacyjnych wspierających wewnętrzne procesy gromadzenia i wymiany informacji finansowych, księgowych, czy wchodzących w zakres ogólnego zarządu, w przedsiębiorstwie turystycznym istnieje dodatkowo szereg narzędzi odpowiedzialnych za wspieranie i funkcjonowanie sfery ściśle związanej z kompozycją i dystrybucją produktu turystycznego. Wszystkie ich rodzaje oparte są o funkcjonowanie Internetu, który tym samym pełni funkcję kanału marketingowo-dystrybucyjnego. Przy czym fundamentalną rolę w skuteczności marketingu internetowego odgrywają wyszukiwarki internetowe z uwagi na fakt, iż przeglądanie stron WWW stało się najczęstszą formą poszukiwań ofert turystycznych (Jamal i inni, 2009 s. 566–567).

Informatyczne narzędzia turoperatorów możemy podzielić na dwie grupy: nośniki informacji w postaci serwisów internetowych (strony WWW) i wiadomości reklamowych (e-mail) oraz narzędzia rezerwacji i sprzedaży.

Serwisy internetowe zawierają podstawowe dane informacyjne o firmie i oferowanych produktach. Strony WWW stanowią rozbudowane platformy internetowe umożliwiające nawiązanie i usprawnienie kontaktu: z dostawcami usług cząstkowych, z biurami agencyjnymi biorącymi udział w dystrybucji usług turoperatorów, z bezpośrednimi odbiorcami produktu turystycznego (Meyer, 2006, s. 197–198).

Oprócz najczęściej wykorzystywanej w celach reklamowych własnej strony WWW, turoperatorzy wykorzystują także inne formy reklamy w Internecie, do których należą:

- pasek reklamowy (baner) stanowiący wydzieloną przestrzeń reklamową na stronie WWW, występuje najczęściej w formie odnośnika graficznego;
- reklama *pop-up windows* polegająca na tym, że po kliknięciu na baner lub odnośnik pojawia się, na tle strony odwiedzanej, nowa mniejsza strona WWW.

Obie formy zwykle są wzbogacane o elementy multimedialne (Nalazek i inni, 2006, s. 67).

Ponadto, biura podróży w procesie komunikacji marketingowej wykorzystują jeszcze platformy opinii konsumenta, tzw. e-WOM-y, które przyjmują różnorodność form, od wiadomości e-mail po czaty i inne typy komunikacji online. W tym wypadku konsument występuje często w podwójnej roli, odbiorcy informacji oraz roli oceniającego usługi oferentów (Jamal i inni, 2009). Wirtualne wspólnoty stopniowo stają się niewiarygodnie wpływowe, ponieważ konsumenci lepiej ufają rówieśnikom niż sprzedającym (Buhalis, 2008, s. 612).

Do drugiej grupy narzędzi informatycznych wykorzystywanych przez biura podróży organizatorów turystyki należą systemy rezerwacji. Są one odpowiedzialne za rezerwację i sprzedaż poszczególnych usług turystycznych bądź ich części składowych, a automatyczna wycena wybranej oferty turoperatora wraz z systemem sprzedaży tworzy w pełni zautomatyzowaną platformę obsługi klienta (Berdychowski, 2011, s. 11). Np. system Trip@DVICE, oparty na sztucznej inteligencji – CBR, pomaga indywidualnemu użytkownikowi w wyborze odpowiedniego dla niego produktu, doborze optymalnego pakietu i planu podróży przy jednoczesnym stworzeniu warunków maksymalnej wygody i relaksu (Werthner). Systemy tego typu oparte są o mapowanie potrzeb i ograniczeń użytkowników oraz stworzenie ich profili (najczęściej przez samego użytkownika odpowiadającego na odpowiednio sformułowane zapytania) (Straab, Werthner). Wszystkie informacje zostają przekazane do systemu rezerwacji CRS, który dopasowuje poszczególne komponenty tak, aby w postaci gotowych rozwiązań ofertowych mogły trafić z powrotem do danego turoperatora (Buhalis, 2005, s. 12). W taki oto sposób klient może nie tylko dokonać wyboru danego produktu turystycznego, ale może wpłynąć na jego istotę poprzez możliwość podjęcia decyzji w zakresie: układu bądź lokalizacji pokoju hotelowego, rodzaju kanałów dostępnych na TV lub wyposażenia wynajmowanego lokalu (Buhalis, 2005, s. 12).

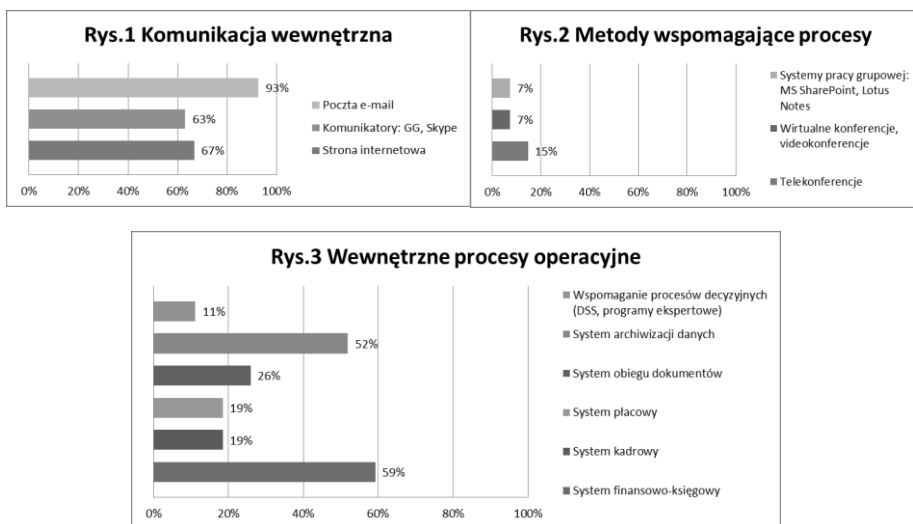
## **2. Analiza zastosowania narzędzi informatycznych na przykładzie opolskich turoperatorów**

Celem badania stanowiącego przedmiot niniejszego rozdziału była identyfikacja poziomu wirtualności turystycznych podmiotów gospodarczych. Badanie stopnia wykorzystania narzędzi informatycznych miało charakter ankiety pośredniej przeprowadzonej na przełomie miesiąca lipca i sierpnia 2013 roku wśród opolskich turoperatorów. Grupa badawcza obejmowała wszystkich spośród 68 zarejestrowanych w Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośred-

ników Turystycznych (CEOTiPT). Ostatecznie czynny udział wzięło 27 podmiotów stanowiących 40% danej grupy, z czego 21 (78%) badanych to jednoosobowe działalności gospodarcze, 5 (19%) spółek z ograniczoną odpowiedzialnością oraz jedna spółka cywilna (4%).

Problemy badawcze dotyczyły trzech podstawowych obszarów organizacyjnych: stopnia wykorzystania metod i technik informatycznych w procesach wewnętrznych, stopnia informatyzacji procesów komunikacji zewnętrznej oraz wielkości zasobu posiadanej infrastruktury wraz z obszarem planowania jej rozwoju.

Wyniki badania zastosowania technik informatycznych w procesach wewnętrznych obejmujące wykorzystanie narzędzi i metod komunikacji cyfrowej przedstawiają się następująco:



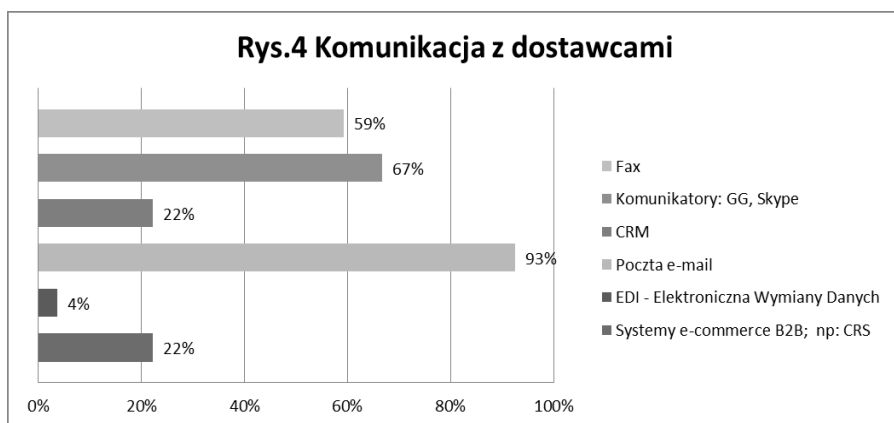
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Narzędzia elektronicznej komunikacji wewnętrznej (rys. 1) są wykorzystywane w 74%, przy czym aż 93% badanych używa poczty e-mail, 67% strony intranetowej, a 63% komunikatorów typu: GG, Skype. Natomiast znacznie niższy, bo tylko 10% jest już poziom wykorzystania metod informatycznych wspomagających procesy (rys. 2). Telekonferencje odbywa tylko 15% badanych, jeszcze mniej podmiotów uczestniczy w konferencjach wirtualnych i video – 7%. Trochę lepiej, acz niezbyt optymistycznie kształtuje się poziom zastosowania cyberprzestrzeni w wewnętrznych procesach operacyjnych (rys. 3). I tak: 50% badanych korzysta z własnego systemu finansowo-księgowego, po 19% wykorzystuje systemy kadrowe i placowe, 26% elektroniczne systemy obiegu dokumentów, 52% systemy archiwizacji danych, natomiast tylko 11% specjalistyczne programy wspomaganie procesów decyzyjnych. Ogółem można stwier-



dzić, iż wykorzystanie narzędzi i metod komunikacji cyfrowej plasuje się na niskim poziomie, oscylując wokół 38% ogółu dostępnych narzędzi.

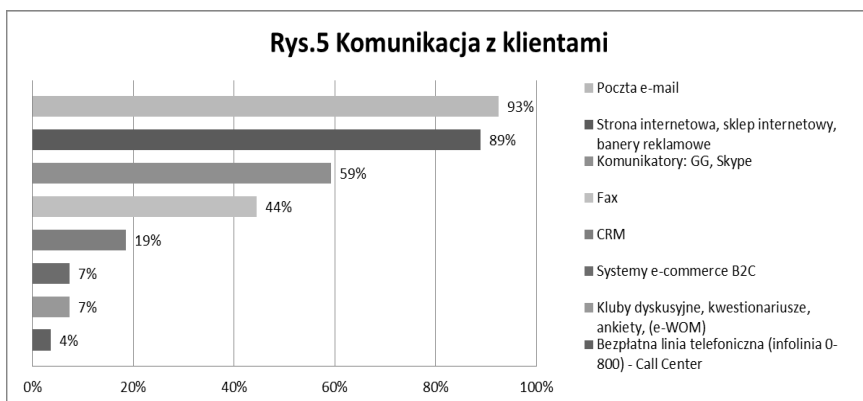
W 42% badane przedsiębiorstwa turystyczne posługują się narzędziami komunikacji zewnętrznej. 44% korzysta z dostępnych narzędzi komunikacji z dostawcami i 40% w komunikacji z klientami (rys. 4). Największa liczna przedsiębiorstw, bo aż 25 (93%) do wymiany informacji zarówno z dostawcami jak i odbiorcami wykorzystuje najtańszą formę – pocztę e-mail. Stosunkowo wysoki jest także poziom wykorzystania Komunikatorów GG i Skype: 67% i 59% dla wymiany informacji z dostawcami i klientami oraz poziom wykorzystania faxu: w 59% w komunikacji z dostawcami, a w 44% w komunikacji z klientami, 89% (24) badanych jednostek posiada stronę internetową.



Zródło: opracowanie na podstawie badań własnych

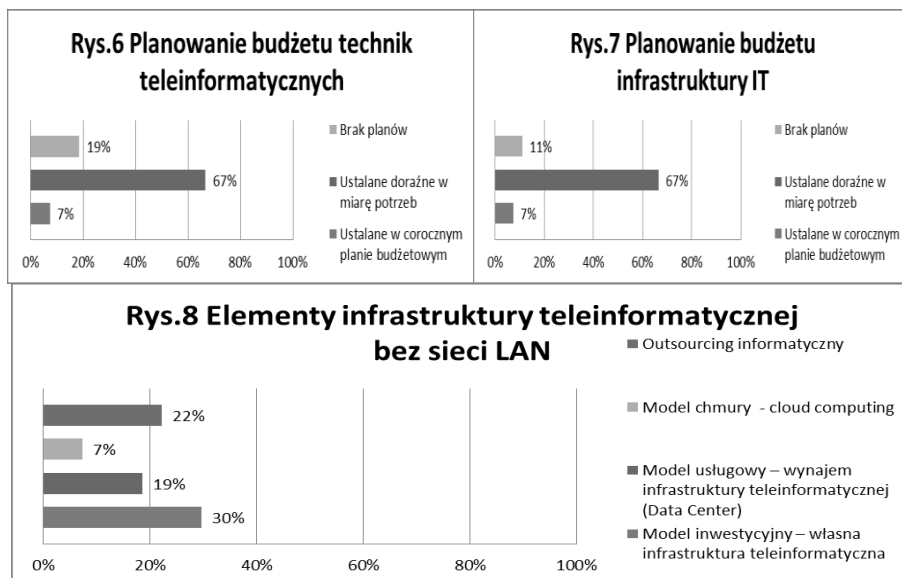
Znacznie mniej popularne jest korzystanie z systemów e-commerce (rys. 5) – 22% w komunikacji z dostawcami B2B i jeszcze mniej, bo tylko w 7% w komunikacji z klientami B2C. Zastosowanie CRM plasuje się również na niskim poziomie, odpowiednio 22% w komunikacji z dostawcami i 19% w komunikacji z odbiorcami usług turystycznych.

Jeszcze mniejszym powodzeniem cieszy się System Elektronicznej Wymiany Danych EDI – 4%, a Call Center występuje tylko w przypadku jednego przedsiębiorstwa. Natomiast elektroniczne narzędzia z grupy kluby dyskusyjne, kwestionariusze, ankiety, e-WOM-y wykorzystują tylko dwa przedsiębiorstwa (7%).



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Ważnym elementem zastosowania technik informatycznych jest proces planowania ich modernizacji i rozwoju (rys. 6 i rys. 7). Badanie tego obszaru przyniosło niepokojące informacje, ponieważ okazało się, iż tylko dwa podmioty prowadzące indywidualną działalność gospodarczą zabezpieczają środki na techniki i infrastrukturę informatyczną. 18% ustala budżety doraźne, 19% przedsiębiorstw w ogóle nie planuje zakupów informatycznych, a 11% nie zabezpiecza środków na rozwój infrastruktury.



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Przy czym własną infrastrukturę informatyczną posiada tylko 30% podmiotów, 19% korzysta z Data Center, cloud computing wykorzystuje 7%, a 22% stosuje outsourcing (rys. 8).

Reasumując, wykorzystanie narzędzi informatycznych w badanych przedsiębiorstwach turystycznych, poza narzędziami komunikacji wewnętrznej, plasuje się na niskim i bardzo niskim, w przypadku technik zaawansowanych, poziomie. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w niezadowalającej informatyzacji życia społecznego i gospodarczego, której stan spowodowany jest dużymi brakami infrastrukturalnymi. Tym samym niski poziom wiedzy o dostępnych narzędziach informatycznych jawi się jako naturalna konsekwencja zaistniałej sytuacji. Niebagatelne znaczenie w niskim poziomie informatyzacji badanych turoperatorów ma również fakt, iż większość, bo aż 78% badanych podmiotów to małe jednostki prowadzące działalność gospodarczą o ograniczonym zakresie rynkowym i ofertowym, intensyfikujące aktywność tylko w okresie wakacyjnym. Stąd nie powinien być zaskoczeniem fakt małego zapotrzebowania na nowości informatyczne.

### **Podsumowanie**

Współczesne przedsiębiorstwa turystyczne w dobie wszechogarniającej konkurencji zmuszone są do ciągłej modyfikacji działań w sferze gospodarowania zasobami i zarządzania procesami, w związku z czym aktywność podmiotów turystycznych związana jest z koniecznością ciągłego zwiększania elastyczności działania, gromadzenia i głębokiej analizy coraz większej liczby informacji rynkowych.

Ponieważ rozwój technologii informatycznych stwarza możliwości powstania sprawnych organizacji, których funkcjonowanie oparte jest o wykorzystanie szerokiego spektrum zwykle względnie dostępnych i tanich narzędzi informatycznych, naturalnym wydaje się szerokie ich zastosowanie w przedsiębiorstwach turystycznych. Tym bardziej, iż proces wirtualizacji turystycznej przestrzeni gospodarczej ma znacznie szerszy wymiar znajdujący swoje źródło w aktualnych trendach, potrzebach i preferencjach konsumentów.

Turystyczne przedsiębiorstwa wirtualne posługujące się najnowocześniejszą technologią informatyczną mogą o wiele łatwiej i skuteczniej docierać do potrzebnych rozwiązań, informacji, przez co proces cyfryzacji turystycznej przestrzeni gospodarczej jawi się jako proces nieodwracalny. Wobec powyższego, niniejszy artykuł można zakończyć konkluzją, iż przyszłość przedsiębiorstw turystycznych z pewnością będzie opierała się o postęp technologiczny przestrzeni wirtualnej, a konkurencja rynkowa przeniesie się na arenę cyfrową.

## Bibliografia

- [1] SROKA H.: Zarządzanie zasobami w organizacji wirtualnej. [http://www.swo.ae.katowice.pl/\\_pdf/330.pdf](http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/330.pdf), p. 7–8.
- [2] MIECZNIKOWSKI S.: Rynek technologii informatycznych i jego wykorzystanie w sektorze turystycznym. Szczecin: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 429, 2006. ISSN 1640-6818, p. 20.
- [3] University of Central Florida, E-Commerce of Tourism, <http://www.slideshare.net./bilgihan/e-commerce-in-tourism>.
- [4] DĄBROWSKA B.: Rozwój usług turystycznych w warunkach globalizacji. Gdańsk: Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, 2006. ISBN 83-89081-02-4, p. 35, p. 64.
- [5] Oxford Gnvq: Advanced Travel & Tourism. Cambridge Training and Development Ltd., 2000. ISBN 0-19-832827-3, p. 20.
- [6] CHUDY-HYSKA D., ŻEMŁA M.: Konsument na rynku turystycznym. Informacja turystyczna w Europie. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, 2010. ISBN 978-83-60953-51-8, p. 152.
- [7] RUSZKOWSKI J.: Nowoczesne systemy informatyczne narzędziem informacji w turystyce. Informacja Turystyczna, Zeszyty Naukowe nr 429, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, 2006. ISBN 1640-6818.
- [8] JAMAL T., ROBINSON M.: Tourism Studies. London: SAGE Publications Ltd., 2009. ISBN 978-1-4129-2397-2, p. 559, p. 561, p. 566–567.
- [9] JACKSON P., HARRIS L., ECKERSLEY M.: e-Business Fundamentals. London: Routledge, Taylor&Francis Group, 2003. ISBN 0-415-25595-3, p. 7.
- [10] BOSIACKI S., ŚNIADEK J.: Metodyka i techniki obsługi ruchu turystycznego. Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego, 2004, ISSN 0137-9755, p. 169, p. 176.
- [11] SROKA H.: Strategia i metodyka budowy systemów e-biznesu. Katowice: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2005. ISBN 83-7246-303-4, p. 18, p.9–10, p. 18.
- [12] WTO: E-Business for Tourism. Practical Guidelines for Tourism Destinations and, Business Council Conseil Professionnel OMT 2001, [pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1210/1210-1.pdf](http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1210/1210-1.pdf), p. 10.
- [13] LOWRY P., CHERRINGTON J., WATSON R.: The E-Business Handbook. Boca Raton: St. Lucie Press, 2002. ISBN 1-57444-305-4, p. 45 <http://www.pi.gov.pl/parp/>
- [14] [www.wiadomosciturystyczne.pl](http://www.wiadomosciturystyczne.pl)
- [15] MEYER B.: Obsługa ruchu turystycznego. Warszawa: WN PWN, 2006. ISBN 978-83-01-14820-1, p. 197–198.
- [16] NALAZEK M., MOSKALA J.: Internet w turystyce i hotelarstwie. Informatyka w hotelarstwie. Polskie Zrzeszenie Hoteli, Min. Gospodarki, 2006. ISBN 83-918194-1-8, p. 67.
- [17] BUHALIS D., LAW R.: Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. Tourism Management 29 (2008) 609–623, p. 612

- [18] BERDYCHOWSKI J.: Informatyka w turystyce i rekreacji. Materiały do zajęć z wykorzystaniem systemu AMADEUS Selling Platform. Warszawa: ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2011. ISBN 978-83-60197-99-8, p. 11.
- [19] WERTHNER H.: e-Tourism: Impact of New Technologies, Vienna University of Technology & Electronic Commerce Competence Center, <http://www.minervaeurope.org/events/michael/materialiintconf06120405>
- [20] STRAAB S., WERTHNER H.: Intelligent Systems for Tourism, Trends & Controversies, <http://www.i3mainz.fh-mainz.de/publicat/zipf02/ieee-is-tourism-zipf2002.pdf>.
- [21] DONG J., WOO G., JIN S.: A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes. *Tourism Management* 28 (2007) 591–603, [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman), p. 591-592.
- [22] BUHALIS D., O’CONNOR P.: Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. *Tourism Recreation Research* Vol. 30(3), 2005, p. 12.

Ewa Forystek-Zabojszcz, mgr  
E-mail: ewafor@gmail.com

Jolanta Staszewska, dr hab. prof. PO  
Katedra Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Politechnika Opolska  
E-mail: staszewjm30@poczta.fm



# **BENCHMARKING DLA KONCEPCJI KLASTRA – NA PRZYKŁADZIE GMINY BUKOWINA TATRZAŃSKA**

BENCHMARKING THE CLUSTER CONCEPT - ON THE EXAMPLE OF  
BUKOWINA TATRZAŃSKA

**AGNIESZKA GÓRKA  
JOLANTA STASZEWSKA**

**Annotation:** The paper presents a proposal to use benchmarking for cluster of tourist in Bukowina Tatrzańska, a locality at the foot of the Tatra mountains, with perfect conditions for tourism, being the meeting point of three cultures: of the Podhale region, Spiš and Roma.

Work is empirical for expand of benchmarking concept on the tourist market.

**Keywords:** *benchmarking, cluster, tourist market.*

**Streszczenie:** W pracy przedstawiono propozycję wykorzystania benchmarkingu dla klastra turystycznego w Bukowinie Tatrzańskiej, położonej u stóp Tatr miejscowości, posiadającej doskonałe warunki do uprawiania turystyki, która jest miejscem styku trzech kultur: podhalańskiej, spiskiej i romskiej. Praca ma charakter empiryczny i może stanowić przyczynek dla rozwinięcia koncepcji benchmarkingowej w klastrowaniu rynku turystycznego.

**Słowa kluczowe:** *benchmarking, klastry, rynek turystyczny.*

## **Wprowadzenie**

Benchmarking jest praktyką stosowaną w zarządzaniu, która polega na porównywaniu procesów i praktyk wykorzystywanych przez własne przedsiębiorstwo, ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia działań własnych. Zastosowanie benchmarkingu wydaje się być interesującą sugestią dla powstających klastrów turystycznych, które posiłkując się wzorami innych sieci – doskonale rozwiniętych i takich, które trwają dłuższy okres czasu na rynku – mogą kształtować ciekawe rozwiązania w turystyce. Niniejszy artykuł stanowi propozycję wykorzystania benchmarkingu dla koncepcji klastra turystycznego „Bukowina Razem”, który to кластер ma możliwości formowania się dla poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw turystycznych. W niniejszym artykule autorki posiłkują się benchmarkingiem funkcjonalnym, którego istotą jest pozyskanie organizacji do dokonania analizy porównań w innych branżach, w

których konfrontacji poddawane są tylko wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstw, których strategia działania jest podobna do strategii naszego przedsiębiorstwa. Porównaniu w przypadku przedsiębiorstw sektora turystyki podlegać mogą m.in. rodzaje świadczonych usług, ich ilość w analizowanym roku kalendarzowym, wartość finalna, jaką uzyskuje klient (turysta), sposoby finansowania przedsiębiorstw sektora turystyki, kompetencje pracowników w nich zatrudnionych czy rodzaje współpracy podjętej z innymi uczestnikami gospodarczego rynku. Z uwagi na brak wspólnych rynków, występuje mniejsza bariera przed wymianą doświadczeń, co jest niezwykle istotne w aspekcie otrzymania realnych odpowiedzi w analizowanym obszarze. Benchmarking funkcjonalny zdaniem autorek daje również możliwość znalezienia nowych rozwiązań, które w znaczący sposób zwiększą efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw sektora turystyki na terenie gminy Bukowina Tatrzańska.

### **1. Wykorzystanie benchmarkingu klastra**

Odnosząc się do możliwości wykorzystania metod zarządzania funkcjonujących w praktyce, autorki artykułu stwierdziły, że w przedsiębiorstwach turystycznych działających w klastrze na terenie gminy Bukowina Tatrzańska najbardziej odpowiednią metodą będzie benchmarking funkcjonalny (Brilman, 2002, s. 30–60), z wykorzystaniem doświadczeń klastra turystycznego „Beskidzka 5”.

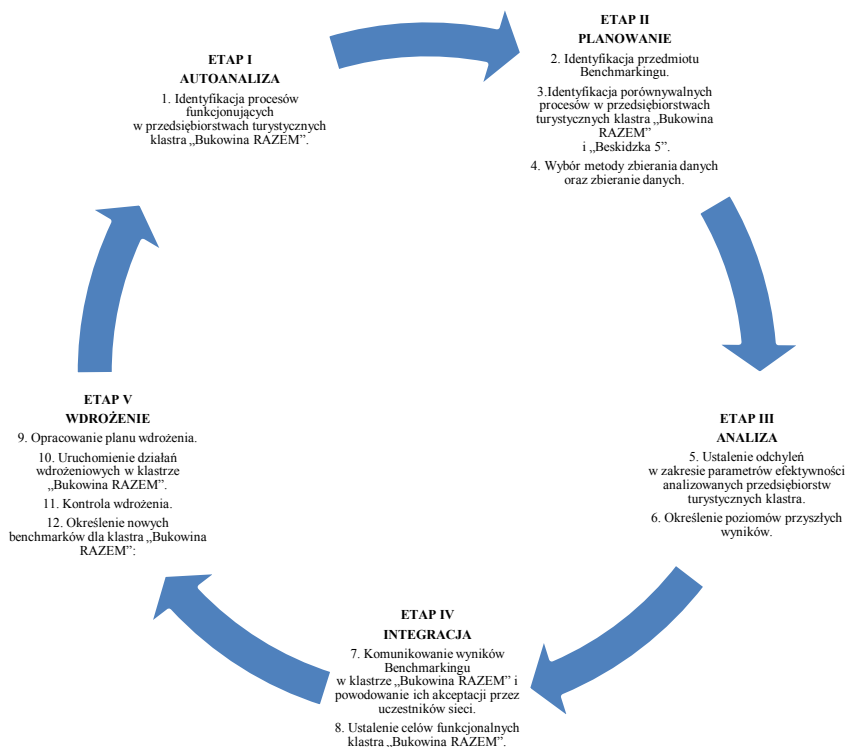
Benchmarking, zdaniem autorek, może stanowić odpowiednie narzędzie wykorzystywane w nowoczesnym procesie zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi gminy Bukowina Tatrzańska, funkcjonującymi w formującym się klastrze. Za zastosowaniem tej metody zarządzania wśród przedsiębiorstw turystycznych klastra „Bukowina RAZEM” przemawiają również cechy osobowościowe mieszkającej tu społeczności – właścicieli przedsiębiorstw turystycznych, ich mentalność, która wzmacnia w nich chęć uczenia się od innych, podpatrywania poczyną liderów branżowych, powodując tym samym nieustanne podnoszenie jakości świadczonych usług. Ogólne zasady prowadzenia benchmarkingu opisano na rysunku 1.

Autorki proponują przeprowadzenie analizy w pięciu etapach. Punkt wyjścia powinno stanowić przeprowadzenie autoanalizy wszystkich podmiotów uczestniczących w klastrze „Bukowina RAZEM”, która ma za zadanie przede wszystkim zidentyfikować procesy własne, które funkcjonują w klastrze. Takie podejście wydaje się być uzasadnione, z uwagi na fakt, iż klastrer znajduje się w fazie początkowej swego istnienia i może temu towarzyszyć pewien chaos informacyjny i organizacyjny. Takie podejście zapewni wszystkim uczestnikom klastra poznanie ogólnej kultury organizacyjnej sieci i jej pewne usystematyzowanie. Należy jednak pamiętać, iż przeprowadzenie analizy wstępnej może nieść za sobą konieczność przeprowadzenia kilkukrotnych zmian, co może wprowadzić pewną destabilizację organizacyjną w klastrze (kolejna zmiana będzie związana z efektem benchmarkingu).



W ramach etapu drugiego podstawowym krokiem jest identyfikacja przedmiotu badań. Autorka proponuje odnieść porównanie klastra „Bukowina RAZEM” do innych klastrów branży turystycznej funkcjonujących na polskim rynku turystycznym. Przykład może stanowić cluster „Beskidzka Piątka”, klastra, który skupia pięć gminnych miejscowości turystycznych regionu Beskidu Śląskiego (Brennę, Istebną, Szczyrk, Ustroń i Wisłę) lub wschodni cluster Kryształ Europy.

Uzasadnieniem wyboru proponowanego podmiotu porównań wydaje się fakt, iż cluster Beskidzka 5 jest pierwszym polskim klastrem turystycznym, który ma jeden z najbardziej zaawansowanych cykli życia i większe od „Bukowina RAZEM” doświadczenie oraz bliskie położenie względem klastra „Bukowina RAZEM”. W ramach identyfikacji przedmiotu badań cluster „Bukowina RAZEM” powinien określić, jakie aspekty funkcjonowania tego klastra stanowią przedmiot badania.



**Rys. 1.** Fazy badania benchmarkingowego

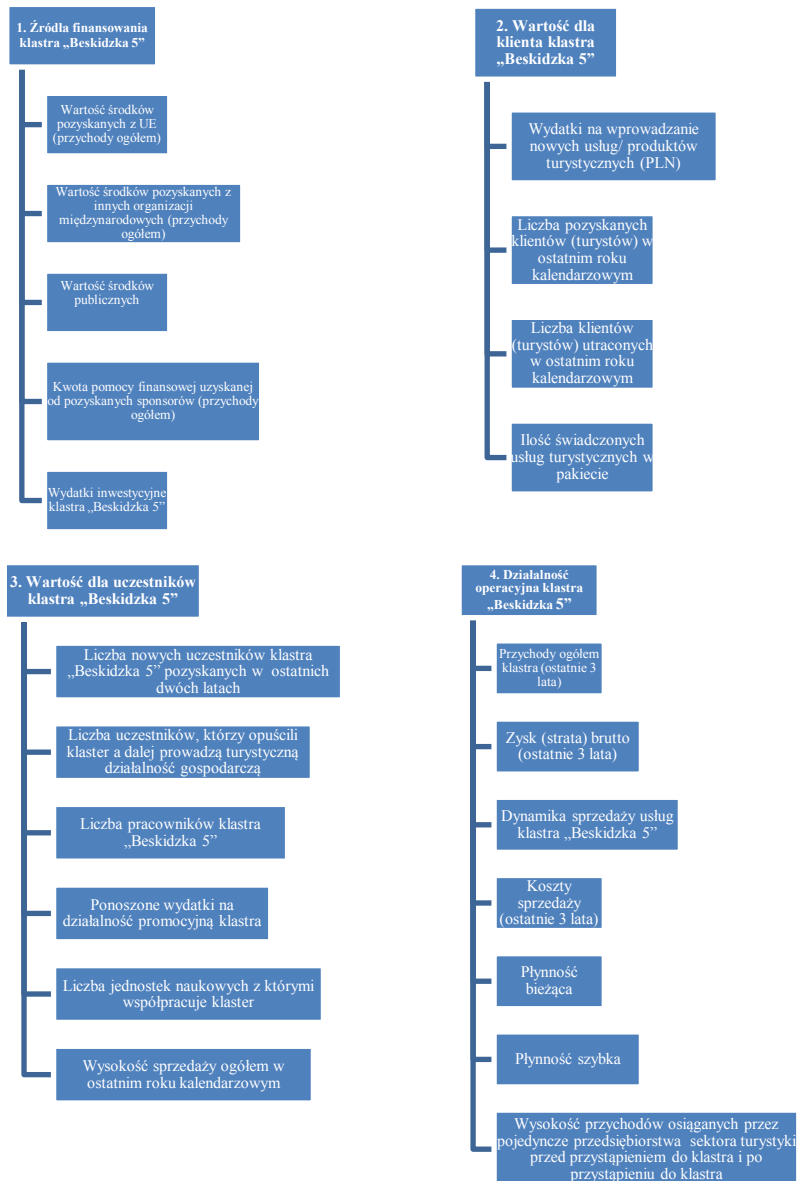
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Takie podejście umożliwi określenie mocnych i słabych stron klastra w porównaniu z klastrem „Beskidzka 5” oraz dostrzeżenie szans, jakie stwarza rynkowa konkurencja.

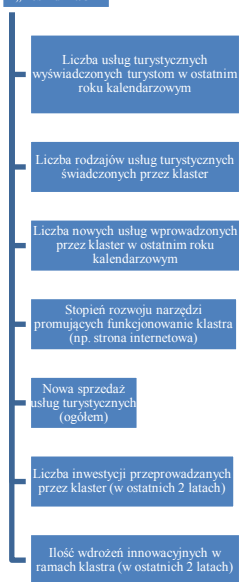
Kolejnym krokiem w etapie planowania jest identyfikacja porównywalnych procesów zachodzących w klastrach „Bukowina RAZEM” i „Beskidzka 5”. Proponuje się, aby badanie benchmarkingowe obejmowało co najmniej 7 zdefiniowanych obszarów:

- Źródła finansowania klastra „Beskidzka 5”. Obszar obejmuje w szczególności potencjalne źródła finansowania i inwestycji działalności klastra „Beskidzka 5”. Podczas analizy klastrowej „Bukowina RAZEM” powinien się skupić przede wszystkim na możliwościach uzyskania pomocy ze środków publicznych.
- Wartość dla klientów klastra „Bukowina RAZEM”. Obszar ten pozwoli określić, w jakim stopniu klastr realizuje oczekiwania i preferencje turystów odwiedzających gminę Bukowina Tatrzańska. Ocenie poddana zostanie jakość usług turystycznych, ich cena, stopień zgodności oferty końcowej z proponowaną oraz czas realizacji usługi.
- Wartość dla uczestników klastra „Bukowina RAZEM”. Obszar ten pozwoli określić, w jakim stopniu klastr realizuje oczekiwania i preferencje poszczególnych uczestników klastra oraz odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu realizowana strategia klastra jest tożsama z jej założeniami. Ocenie poddane zostaną działania marketingowe i uzyskane efekty tych działań w postaci ilości nowo pozyskanych klientów i utracenia dotychczasowych. Istotnych danych może również dostarczyć ilość uczestników klastra, którzy zrezygnowali z uczestnictwa w nim.
- Działalność operacyjna. Celem analizy tego obszaru jest ocena kluczowych wskaźników finansowych klastra „Beskidzka 5”.
- Efektywność działania. W tym obszarze skupić należy się na ocenie skuteczności działań prowadzonych przez uczestników klastra „Beskidzka 5”. Analizie poddane zostaną m.in. ilość świadczonych usług turystycznych, tendencja do wprowadzania innowacji.
- Powiązania zewnętrzne klastra oraz jego wpływ na region Beskidu Śląskiego. Ocenie zostaną poddane relacje pomiędzy uczestnikami klastra, np. jednostkami naukowymi (Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Politechnika Śląska); niezależnymi ekspertami i firmami doradczymi (Górnośląska Agencja Przekształcenia Przedsiębiorstw) oraz instytucjami finansowymi. Ocenie poddane zostanie wpływ klastra na region, na terenie którego klastr funkcjonuje.
- Kompetencje i doświadczenie uczestników klastra „Beskidzka 5”. Ocenie zostanie poddany posiadany przez klastr kapitał intelektualny – wykształcenie pracowników, ich transfer.
- Transfer wiedzy. Zadaniem tego obszaru jest ocena innowacyjności klastra „Beskidzka 5”, częstotliwość implementacji innowacyjnych rozwiązań technologicznych w klastrze.

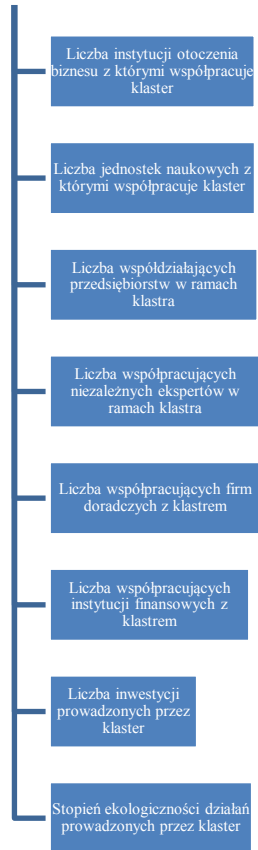
Na rysunku 2 zaproponowano listę wskaźników zarekomendowanych do przeprowadzenia analizy benchmarkingowej z podziałem na określone powyżej obszary strategiczne (rysunek 2).

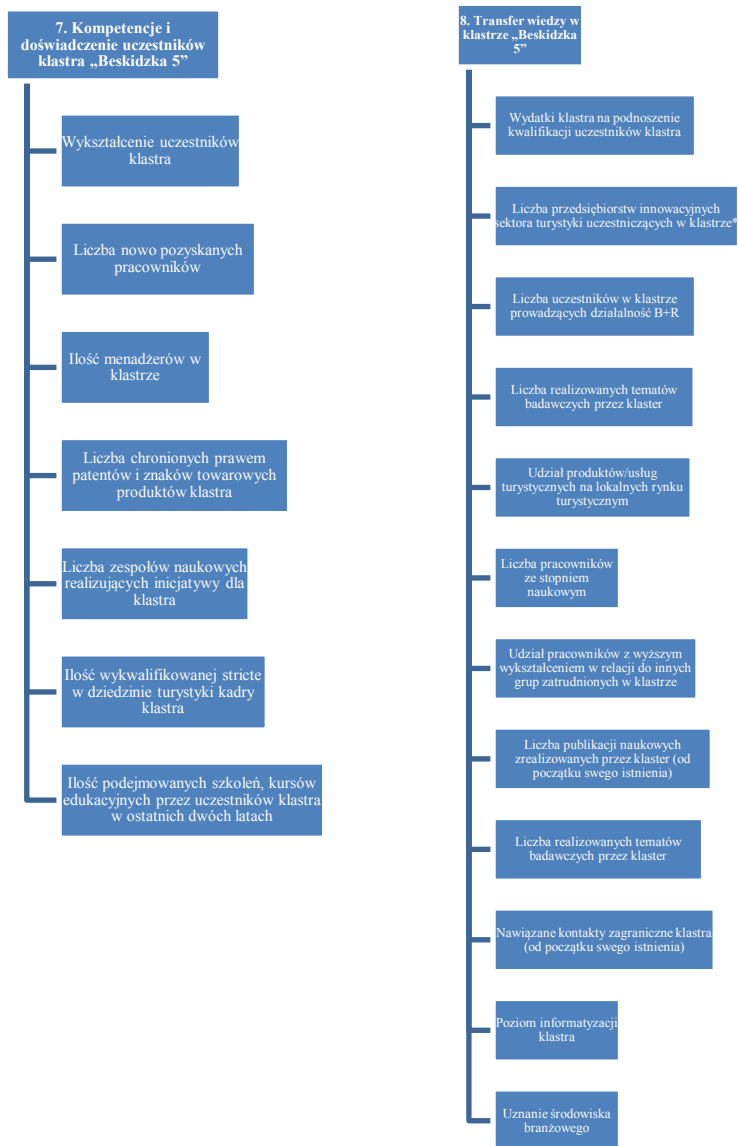


**5. Efektywność działania klastra „Beskidzka 5”**



**6. Powiązania zewnętrzne klastra „Beskidzka 5” oraz jego wpływ na region Beskidu Śląskiego**





**Rys. 2.** Drzewo wskaźników dla poszczególnych obszarów analizy benchmarkingowej

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

\*Zdaniem autorek przedsiębiorstwem innowacyjnym sektora turystyki nazywamy to, które w analizowanym okresie (2 lat) wprowadziło na rynek co najmniej jedną innowacyjną usługę/ produkt z zakresu turystyki; tzn. nową lub

ulepszoną usługę/produkt będącą nowością co najmniej z pkt. widzenia tego przedsiębiorstwa.

Ostatnim krokiem w procesie planowania jest wybór metody zbierania danych oraz zbieranie danych. Klaster posiada wybór odnośnie metod zbierania danych. Może wykorzystać bezpośrednie oraz pośrednie metody zbierania danych. Proponuje się jednak metody bezpośrednie pozyskiwania informacji z uwagi na to, że dostarczają one często więcej danych i bardziej wiarygodnych. Autorki proponują: analizę baz danych klastra „Beskidzka 5”, raportów i publikacji wewnętrznych, zapoznanie się z dotychczas prowadzonymi przez klaster „Beskidzka 5” pracami badawczo-rozwojowymi oraz kontakty osobiste z partnerami klastra „Beskidzka 5”.

W etapie trzecim pierwszym krokiem jest ustalenie odchyień w ramach parametrów efektywności analizowanego klastra „Beskidzka 5”. Ocena odchyień powinna przebiegać w dwóch wymiarach. Pierwszym jest wymiar jakościowy, w którym analizie poddane powinny zostać odchylenia jakościowe (kwalifikacje pracowników klastra turystycznego, podział zadań, stosowanie narzędzi i metod). Odchylenia ilościowe odnoszą się przede wszystkim do kosztów świadczenia usług turystycznych, stopnia realizacji wytyczonych przez klaster celów, czasu świadczenia usług, poziomu popełnianych błędów jak również do proporcji uzyskanych wyników klastra do poniesionych nakładów.

Uzyskana wiedza przez klaster „Bukowina RAZEM” o odchyleniach powinna posłużyć do identyfikacji oczekiwanych wyników, których osiągnięcie zamierza uzyskać klaster po zakończonym procesie wdrożenia ustaleń z Benchmarkingu. Spośród dostępnych dwóch rodzajów działań (doraźnych i strategicznych) przewiduje się podjęcie działań doraźnych, które mimo tymczasowego charakteru pozwalają dość szybko osiągnąć wzrost wydajność w funkcjonowaniu klastra. Charakteryzują się również łatwością zastosowania, niskimi kosztami wdrożenia.

W ramach etapu czwartego następuje komunikowanie wyników benchmarkingu w klastrze „Bukowina RAZEM” i powodowanie ich akceptacji przez uczestników sieci. Wskazano jest, aby uzyskane wyniki zaprezentowane zostały wszystkim uczestnikom klastra „Bukowina RAZEM” podczas zorganizowanego spotkania. Ma to na celu zaakceptowanie propozycji zmian, które klaster powinien wdrożyć na podstawie uzyskanych wyników benchmarkingowych. Podczas takiego spotkania mogą również pojawić się dodatkowe propozycje zmian ze strony uczestników klastra, które umożliwią efektywniejsze dostosowanie zmian do specyfiki klastra turystycznego „Bukowina RAZEM”. Ostatnim krokiem w etapie IV jest ustalenie celów funkcjonalnych klastra „Bukowina RAZEM” związanych z poszczególnymi obszarami funkcjonowania klastra. Sugeruje się określenie liczby osób odpowiedzialnych za przeprowadzanie zmian w poszczególnych obszarach funkcjonowania klastra „Bukowina RAZEM”, w celu późniejszej sprawniejszej weryfikacji stopnia ich osiągnięcia.

Pierwszym krokiem w ostatnim etapie, w analizie benchmarkingu, może być opracowanie planu wdrożenia, który powinien obejmować kartę projektu,

plan projektu z zakresem odpowiedzialności poszczególnych uczestników klastra „Bukowina RAZEM” oraz pulą budżetu, który klastrowi może przeznaczyć na ten cel. Następnie następuje uruchomienie działań wdrożeniowych w klastrze „Bukowina RAZEM” z powołanym do tego celu zespołem wdrożeniowym z zewnątrz. Uzasadnieniem takiej opcji jest fakt podejmowania takich działań przez klastrowi po raz pierwszy i brak doświadczenia w analizie benchmarkingowej. Kolejny krok to kontrola wdrożenia. Końcowym etapem w przeprowadzonej analizie jest określenie nowych benchmarków dla klastra „Bukowina RAZEM” z uwagi na fakt, iż benchmarking jest procesem ciągłym (niemającym końca). Klastrowi powinien przeprowadzać go w sposób cykliczny, aby podejmowane dzięki niemu próby samodoskonalenia dawały klastrze Bukowina Tatrzańska rynkową przewagę.

### **Podsumowanie**

Przeprowadzenie benchmarkingu dla klastra „Bukowina RAZEM” wydaje się być pomocne dla tego klastra, ze względu na możliwość pozyskania pozytywnych wzorów i wykorzystanie doświadczeń sieciowania. Pozwolą one gminie na stworzenie innowacyjnego rozwiązania organizacyjnego na regionalnym rynku turystycznym i wzmocnią dążenia w kierunku doskonalenia turystyki w rejonie podtatrzańskim.

### **Bibliografia**

- [1] BRILMAN J.: Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [2] GARDNER CH., HARRITY CH., VITASEK K.: A better way to benchmark, Supply Chain Management Review, April, 2005.
- [3] MARTYNIAK Z.: Metody organizowania procesów pracy, PWE, Warszawa 1996.
- [4] REIDER R.: Internal benchmarking - how to be the best and stay that way, The Journal of Corporate Accounting and Finance, 10/2002, Wiley Publications Inc.

Agnieszka Górka-Chowaniec, mgr  
Śląska Wyższa Szkoła Medyczna  
E-mail: agnieszka.gorka@interia.eu

Jolanta Staszewska, dr hab. prof. PO  
Katedra Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Politechnika Opolska  
E-mail: staszewjm30@poczta.fm





# RYNEK DÓBR LUKSUSOWYCH W CHINACH

## LUXURY GOODS MARKET IN CHINA

ANNA JABŁOŃSKA

**Annotation:** It is predicted that in the near future China will be the country with the highest demand for luxury goods. The owners of these brands are looking for ways to exist in the Middle Country. The goal of the article is to present closer the market of luxury goods in China, taking into account the characteristics of the elite consumer, circumstances and places for shopping. There are marked the latest trends and directions of development of the luxury goods market in Asia. There are many examples of the implementation of brands, cooperation with entrepreneurs, building relations of the manufacturers/importers of these goods with the Chinese customers.

**Key words:** *China, luxury goods, customer relationships, CRM.*

**Streszczenie:** Prognozuje się, że w najbliższej przyszłości Chiny będą krajem o najwyższym popycie na dobra ekskluzywne. Właściciele tychże marek szukają sposobów, aby zaistnieć w Kraju Środka. Celem artykułu jest przybliżenie rynku dóbr luksusowych w Chinach, z uwzględnieniem charakterystyki elitarnego konsumenta, okoliczności i miejsc dokonywania zakupów. Zaznaczono najnowsze trendy i kierunki rozwoju rynku towarów luksusowych w Azji. Podano wiele przykładów implementacji marek, kooperacji z przedsiębiorcami, budowania relacji producentów/importerów tych towarów z chińskimi klientami.

**Słowa kluczowe:** *Chiny, dobra luksusowe, relacje z klientami, CRM.*

### Wprowadzenie

Do powszechnie wiadomego faktu, że mimo nieznacznego spowolnienia gospodarczego, Chiny są drugą potęgą gospodarczą z wciąż powiększającą się listą najbogatszych ludzi świata, należy dodać informację o niesłabnącym popycie na dobra luksusowe w tym kraju. Już w 2012 r. dyrektor chińskiego Narodowego Centrum Mody Tou Zhongyuan podał, że tempo wzrostu chińskiego rynku towarów luksusowych wynosi tam około 20 procent rocznie i trend ten utrzyma się jeszcze przez kolejne 10 lat (dane o wzroście rynku konsumpcyjnego potwierdza Ministerstwo Handlu ChRL). Firmy konsultingowe zgodnie donoszą, że młodzi, zamożni Chińczycy wydają około 35–40% swoich zarobków na produkty i usługi z najwyższej półki, podczas gdy Europejczycy, których

średnia wieku oscyluje powyżej 40. roku życia, wydają zaledwie 4%<sup>1</sup>. To wielki dysonans. Dane firmy konsultingowej McKinsey&Company prognozują, że w 2015 roku wydatki te osiągną wartość 27 miliardów dolarów i Chiny staną się numerem jeden w konsumpcji dóbr luksusowych na świecie. Takich wyników nie przewiduje się nawet dla obywateli Zjednoczonych Emiratów Arabskich czy Arabii Saudyjskiej, znanych ze swoich upodobań do przepychu. Klientów z zasobnym portfelem należy szukać nie w Rosji, USA czy Bliskim Wschodzie, ale właśnie w Chinach. Światowe koncerny skupiające prestiżowe marki chętnie badają upodobania chińskiego społeczeństwa, upatrując w wynikach badań odpowiedzi, jak zdobyć i utrzymać się na tamtym rynku teraz i w przyszłości. Raporty wskazują, że wpływ na zainteresowanie dobrami ekskluzywnymi mają czynniki w postaci: wzrostu liczby obywateli Chin podróżujących za granicę i większej swobody podróżowania, oddziaływania mediów społecznościowych i coraz większej popularności zakupów internetowych on-line oraz rosnącej roli kobiet jako konsumentek dóbr luksusowych<sup>2</sup>.

## 1. Turyści na zakupach

Obywatele Państwa Środka mają problem, aby otrzymać paszport, a do większości krajów (w tym do Hongkongu) potrzebują wiz, zezwoleń czy specjalnych zaproszeń. Z roku na rok te obostrzenia ze stron władz chińskich łagodnieją i wyraźnie widać zwiększony ruch na granicach. Chiński Urząd ds. Turystyki zanotował liczbę 80 milionów chińskich turystów wyjeżdżających za granicę (skok o 15% w porównaniu z rokiem poprzednim). Raport przygotowany przez firmę doradczą KPMG publikuje wyniki badań dotyczące podróżowania Chińczyków (liczba osób wyjeżdżających w 2008 roku 53% wzrosła do 71% w roku 2012), deklarujących, że podczas takich wyjazdów często dokonują oni zakupów biżuterii, torebek, konfekcji i perfum, najchętniej wskazując jako miejsca takich zakupów Hongkong, Tajwan czy Makau. Hongkong to specjalny region administracyjny Chińskiej Republiki Ludowej (drugim regionem jest Makau) i mimo, że od 1 lipca 1997 roku po okresie brytyjskiej dzierżawy wrócił oficjalnie w posiadanie Chin, władze zobowiązały się pozostawić władzom Hongkongu do 2047 roku dużą autonomię we wszystkich sprawach, z wyjątkiem polityki zagranicznej i sił zbrojnych<sup>3</sup>. Dla Chińczyków jest on pierwszym przyczółkiem zachodniej kultury kojarzącym się z dobrobytem, swobodami

---

<sup>1</sup> *Meet the 2020 Chinese consumer*, McKinsey&Company, dostęp <http://www.mckinseychina.com/wp-content/uploads/2012/03/mckinsey-meet-the-2020-consumer.pdf>, odczyt (21. 07. 2013), s. 9–11.

<sup>2</sup> *Luxury Without Borders: China's New Class of Shoppers Take on the World*, McKinsey&Company, dostęp [http://solutions.mckinsey.com/insightschina/\\_SiteNote/WWW/GetFile.aspx?uri=%2Finsightschina%2Fdefault%2Fenus%2Fabout%2Four\\_publications%2FFiles%2Fwp2055036759%2FLuxury%20Without%20Borders%20China%E2%80%99s%20New%20Class%20of%20Shoppers%20Take%20on%20the%20World\\_fd6a761f-2b88-4e8f-a7cc-8afac03a88f1.pdf](http://solutions.mckinsey.com/insightschina/_SiteNote/WWW/GetFile.aspx?uri=%2Finsightschina%2Fdefault%2Fenus%2Fabout%2Four_publications%2FFiles%2Fwp2055036759%2FLuxury%20Without%20Borders%20China%E2%80%99s%20New%20Class%20of%20Shoppers%20Take%20on%20the%20World_fd6a761f-2b88-4e8f-a7cc-8afac03a88f1.pdf), (odczyt 21.07.2013), s.11-13,15.

<sup>3</sup> *Global Reach of Chinese Luxury*, KPMG International, dostęp <http://www.thewomensfoundationhk.org/download/Global-Reach-China-Luxury-201301.pdf>, (odczyt 11.07.2014), s. 5–12.

obywatelskimi, wolnością gospodarczą, a przede wszystkim z naprawdę wielkimi pieniędzmi. W 2012 roku sprzedano w Hongkongu luksusowy 620-metrowy apartament za zawrotną cenę prawie 60 milionów dolarów, a ceny nieruchomości od czasu zakończenia globalnego kryzysu finansowego w 2009 roku wzrosły tam już dwukrotnie (m.in. za przyczyną napływu bogatych nabywców z kontynentu). Hongkong jest miejscem często odwiedzanym przez turystów, w tym także tych z Chin kontynentalnych, bo oprócz zwiedzania chętnie dokonują zakupów w sklepach luksusowych (nierzadko wolnocłowych). Dla przykładu cena zegarka marki Cartier w Shenzhen (miasto w Chinach, około 50 km od Hongkongu) jest wyższa o 36% od ceny w Hongkongu, a cena szala kaszmirowego firmy Burberry nawet o 40%.

We wcześniej wspomnianym raporcie ponad połowa chińskich respondentów przyznała, że wyjeżdżała do Hongkongu (liczba wyjazdów w roku na obywatela jest ograniczona) i aż  $\frac{3}{4}$  z nich podczas takich podróży robiła zakupy dóbr luksusowych w postaci: kosmetyków (47%), zegarków (37%), torebek (32%), ubrań (27%), biżuterii (25%), obuwia (16%), alkoholu (9%). Chińczycy najchętniej podróżują w czasie Świąt Chińskiego Nowego Roku i wtedy też najodważniej wydają pieniądze<sup>4</sup>. Stowarzyszenie World Luxury Association informuje, że w okresie 20.01–20.02.2013 r. Chińczycy wydali przeszło 8,5 miliarda dolarów na zakupy za granicą, co stanowi około  $\frac{1}{5}$  ogólnych wydatków podczas podróży zagranicznych w ciągu całego roku. Oprócz turystycznej lojalności własnych regionów, opracowanie „Chinese Luxury Consumer Survey 2012” wskazuje na Francję (43%) i USA (39%) oraz Australię (32%) jako kierunki zagranicznych wyjazdów Chińczyków. Do zakupów na wakacjach zachęca to, że większość towarów ekskluzywnych marek musi być importowana, ich cena jest dużo wyższa w Chinach z uwagi na cła i podatki oraz słabe notowania waluty euro<sup>5</sup>. I tak dla przykładu według tabel taryf Urzędu Celnego w Chinach cło na kosmetyki waha się w granicach 6,5–150%, a podatek konsumpcyjny wynosi 30%<sup>6</sup>. Wysokie notowania Francji w rankingu popularnych destynacji nie dziwią, nie tylko ze względu na walory turystyczne, ale też z uwagi na nagromadzenie tam ulubionych przez Chinczyków marek luksusowych, tj: Dior, Chanel, Hermès, Cartier, Lancôme, Louis Vuitton czy YSL<sup>7</sup>. Co więcej, francuscy przedsiębiorcy wierzą, że Chińczyków łatwo jest utwierdzić w przekonaniu, że każda francuska marka jest wyjątkowa i luksusowa. Samochodowi potentaci Renault, Peugeot i Citroen, tracąc na rynkach europejskich, już planują ekspansję do Chin, skoro Włochom się udało przekonać Chińczyków do zakupu samochodu modelu Fiat 500 by Gucci. Będzie to trudna droga, bo w Chinach mocno

---

<sup>4</sup> Ibidem, s. 11–16.

<sup>5</sup> *Chinese Luxury Consumer Survey 2013*, dostęp [http://csi.mckinsey.com/knowledge\\_by\\_region/asia/china/china\\_luxury\\_consumer\\_survey\\_2012](http://csi.mckinsey.com/knowledge_by_region/asia/china/china_luxury_consumer_survey_2012), (odczyt 21.07.2013), s. 21–23.

<sup>6</sup> *Global Reach of Chinese ...*, s.41.

<sup>7</sup> *2013 BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands*, Millward Brown, dostęp [http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013\\_BrandZ\\_Top\\_100\\_Chart.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top_100_Chart.pdf), (odczyt 20.07.2013), s.1–2.

ugruntowane pozycje mają niemieccy producenci samochodów koncernów VW, BMW, Audi, Porsche i Mercedes Benz<sup>8</sup>. Oprócz Francji, w Europie chętnie Chińczycy odwiedzają Szwajcarię, choćby na krótko, tylko po to, aby kupić markowy zegarek, mimo że na przykład marka Tag Heuer ma aż 20 salonów sprzedaży w Chinach i planuje otworzyć ich o wiele więcej, czyniąc z Chin swój największy rynek sprzedaży.

## 2. Siła E-commerce i M-commerce

Rynek towarów luksusowych w Chinach rozwija się od kilku lat w postaci sprzedaży detalicznej w sklepach i coraz śmielej poczynają sobie także w internecie. Aż 70% Chińczyków przyznaje, że szuka informacji o wyrafinowanych produktach na stronach producenta, blogach, forach i portalach społecznościowych przynajmniej raz w miesiącu, a około połowa z nich deklaruje możliwość zakupu tych produktów online. Nie należy zapominać o fakcie cenzurowania internetu przez oczy Wielkiego Brata, gdzie najpopularniejsze światowe serwisy internetowe, tj. Facebook czy YouTube są niedostępne, ale za to posiadają swoje chińskie odpowiedniki np. Weibo.com z pół miliardem zarejestrowanych użytkowników<sup>9</sup>. Agencja konsultingowa PricewaterhouseCoopers w raporcie ze stycznia 2013 roku „Demystifying the shopper: 10 myths of multichannel retailing” podaje, że 57% chińskich konsumentów śledzi markę w mediach społecznościowych, w porównaniu na świecie ta liczba wynosi tylko 38%. Daje to wyraz w czterokrotnym wzroście sprzedaży marek prestiżowych w Chinach za pomocą sklepów internetowych z 2% do 8% na przestrzeni ostatnich 2 lat. To znaczący skok i sygnał do działania dla producentów i importerów. Obecnie najpopularniejsze są dwa sposoby sprzedaży internetowej: bezpośrednia sprzedaż online na stronie internetowej właściciela marki lub też sprzedaż na platformie skupiającej więcej marek luksusowych (tzw. B2C). Strona internetowa to już dziś za mało. Znaczące marki mają własne blogi (np. modowe czy motoryzacyjne) do promowania swoich marek, aktywnie działając w mediach społecznościowych i umożliwiając zakup swoich produktów również za pomocą oprogramowania działającego na urządzeniach przenośnych<sup>10</sup>. Mimo rosnącego zainteresowania przedsiębiorców handlem online, obawiają się oni niebezpieczeństw, jakie niesie ze sobą ten rodzaj sprzedaży. Produkty najlepszej jakości nie są tanie i kupując je i płacąc przez Internet, należy liczyć się z oszustwami finansowymi, takimi jak kradzież danych z kart kredytowych. Ponadto zawsze istnieje ryzyko, że nie otrzyma się zakupionego towaru lub będzie on jego podróbką, bo Chiny są potentatem także w dziedzinie kopiowania. Atrakcyjny i drogi produkt, który wypuszczany jest na rynek, praktycznie następnego dnia jest kopiowany i dostępny do kupienia w Chinach. Dla producentów jest to duży problem: jak zapewnić bezpieczeństwo transakcji online, zdobyć zaufanie kupu-

---

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> *Meet the 2020 Chinese ...*, s. 29.

<sup>10</sup> *Chinese Luxury Consumer ...*, s. 33.

jących, dbać o reputację i wiarygodność serwisu internetowego. To sprawia, że sprzedający dbają bardziej i starają się mocniej. Mimo zagrożeń, to wygoda zakupu i komfort coraz częściej sprawiają, że Chińczycy wybierają zakupy bez wychodzenia z domu. Cena ma tu znaczenie drugorzędne<sup>11</sup>. Jako że renomowane salony sprzedaży są dla Chińczyków nadal nowością i bez względu na swoje możliwości finansowe chcą je odwiedzać tłumnie z ciekawości, a nawet zaznajomienia się z produktem celem późniejszego skopiowania go, wiele marek wprowadziło w swoich punktach sprzedaży subtelną preselekcję klientów. Z tych powodów w salonach sukien ślubnych Vera Wang wprowadzono wysokie opłaty za przymierzenie kreacji ślubnych (które po zakupie sukni zostają zwracane). Takie działania też powodują, że niektórzy wolą kupić w sklepie internetowym. Przedsiębiorcy dostrzegają potencjał tkwiący w internecie, ale ich działania w tym obszarze można ocenić bardziej jako racjonalne niż ekspansywne. Wszyscy czekają na zwiększenie bezpieczeństwa mediów cyfrowych, poprawę regulacji norm prawnych oraz większą interwencję państwa w walkę z podróbkami. Te przeszkody nie powodują jednak, że producenci nie inwestują w reklamę w internecie, własne strony i sklepy internetowe oraz coraz popularniejsze aplikacje mobilne (M-commerce) na smartfony i tablety, bo i konsument wymaga więcej niż kiedyś. Wszystko odbywa się małymi krokami w sferze najnowocześniejszych technologii, bo właśnie w chińskich internautach (jest ich ponad 500 milionów) dopatrują się większości swoich klientów w przyszłości. Azjaci dominują w obszarze wykorzystywania smartfonów, aplikacji do nich i mobilnych płatności, wiedzą jak z nich korzystać, szybko się uczą nowości i są otwarci na wszelkie cyfrowe udogodnienia<sup>12</sup>.

### 3. Konsument przyszłości

W Chinach według różnych źródeł mieszka około 1,4 miliarda ludzi i mimo trzydziestoletniej polityki rodzinnej tego państwa oraz kulturowej spuścizny patriarchy, raport Fung Business Intelligence Centre z kwietnia tego roku jednoznacznie wskazuje, że to czynnik żeński będzie znacząco decydował o przyszłości renomowanych marek. Model rodziny z jednym dzieckiem umożliwił kobietom realizowanie karier zawodowych. Kobięcy głos ma największe znaczenie przy zakupie perfum, torebek, konfekcji i biżuterii, mężczy przy zakupie samochodów, zegarków i alkoholu, wspólny głos w przypadku wyboru restauracji, hoteli i wakacji. Szara masa obywateli w mundurkach Mao jeżdżących na rowerach to obrazek społeczeństwa z ubiegłego tysiąclecia, który należy odłożyć do lamusa. Współczesne chińskie kobiety są niezależne, dużo pracują i dobrze zarabiają, stanowią około 40% wszystkich obywateli w Chinach z majątkiem powyżej 1,5 mln dolarów<sup>13</sup>. Mają też duży apetyt na przepych i markowe produkty, do zakupu których przede wszystkim motywuje je kobiece impuls

---

<sup>11</sup> *Global Reach of Chinese ...*, s. 17–25.

<sup>12</sup> *Chinese Luxury Consumer ...*, s. 26–28.

<sup>13</sup> *Meet the 2020 Chinese ...*, s. 18–19.

nagradzania samych siebie, popisywania się, a dopiero potem kupowanie na prezent czy jako inwestycja. Te czy też inne przesłanki każą producentom zwracać baczniejszą uwagę na wymagania Chinek, tym bardziej, że firma konsultingowa Boston Consulting Group również wskazała, że wydatki zamożnych kobiet na osobiste towary luksusowe wzrosły z 25% w 2010 roku do 46% w 2012 roku. To znaczący wzrost w tym segmencie klientów<sup>14</sup>. Elitarny konsumpcjonizm rośnie nie tylko wśród pań, ale także wśród złotej chińskiej młodzieży, która nie ma własnych pieniędzy, ale za to wsparcie bogatej rodziny. Potomkowie chińskich potentatów z lat 80. i 90. tworzą współcześnie drugą generację bogaczy, do których dołączają młodzi przedsiębiorcy (często powiązani z branżą IT) z wielkich metropolii<sup>15</sup>. Mają po około 30 lat i łąkają rzeczy niedostępnych dla zwykłych obywateli, jedynych w swoim rodzaju i wyjątkowych. Cena nie gra dla nich roli, o ile zostaną zapewnieni, że produkt, który nabywają, jest nie tylko luksusowy, ale wręcz indywidualny. Są wykształceni, ambitni i wybredni, mają świadomość marki i nade wszystko cenią wartość rzemiosła, niedobór produktu na rynku oraz selektywną dystrybucję. Wielu z nich (69%) woli kupić mniej rozpoznawalną renomowaną markę pod warunkiem, że jest ona bardziej elitarna od powszechnie znanych marek luksusowych, bo dla nich stanowi potwierdzenie przynależności do wyższej klasy, a nie tylko średniej<sup>16</sup>.

#### 4. Luksusowy Chiński Wąż

Chiny mają swoje marki luksusowe, rozpoznawalne i popularne przede wszystkim u siebie, nie potrafią jednak nadać tym markom rozgłosu międzynarodowego. Choć Chińczycy kochają wyroby od Cartiera, Bulgari czy Tiffany's, to przed nimi stawiają własnego potentata rynku jubilerskiego firmę: Chow Tai Fook<sup>17</sup>. Dlaczego tak się dzieje? Sama wyjątkowość marki może okazać się niewystarczająca, aby przekonać do zakupu. Oprócz zamiłowania do zagranicznych, luksusowych marek, u Chińczyków występuje silne przywiązanie do kultury, tradycji i nawiązania do cesarskich dynastii. Chińscy przedsiębiorcy nigdy o tym nie zapominają, zawsze podkreślając związki produktu z chińską historią. O tym jak wielkie znaczenie mają akcenty folkloru dla tego rynku, przekonała się marka Hermès<sup>18</sup>, która uruchomiła specjalnie linię odzieżową dla kolekcji przeznaczonych tylko dla Chin projektowanych przez chińską

---

<sup>14</sup> *The Age of the Affluent Group. The Dynamics of China's Next Consumption Engine*, The Boston Consulting Group, dostęp [http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports\\_pdf/BCG\\_The\\_Age\\_of\\_the\\_Affluent\\_Nov\\_2012\\_ENG.pdf](http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports_pdf/BCG_The_Age_of_the_Affluent_Nov_2012_ENG.pdf), (odczyt: 21.07.2013), s. 6–7.

<sup>15</sup> *Global Reach of Chinese...*, s. 27–35.

<sup>16</sup> *2012 China Luxury Good Market Study*, Bain & Company, dostęp [https://www.fccihk.com/files/dpt\\_image/5\\_committees/Luxury%20Committee/1212122012%20Luxury%20study\\_Media%20release.pdf](https://www.fccihk.com/files/dpt_image/5_committees/Luxury%20Committee/1212122012%20Luxury%20study_Media%20release.pdf), (odczyt (19.07.2013), s. 2, 13, 17.

<sup>17</sup> *2013 BrandZ Top 50 Chinese Brands*, Millward Brown, dostęp [https://www.millward-brown.com/brandz/2014/China/Docs/BrandZ\\_2014\\_China\\_Top100\\_Report\\_EN.pdf](https://www.millward-brown.com/brandz/2014/China/Docs/BrandZ_2014_China_Top100_Report_EN.pdf), (odczyt 20.07.2013), s. 31–45.

<sup>18</sup> *2013 BrandZ Top 100 Most...*, s. 1–2.

kreatorkę Jiang Qiong Er. W dobie światowego kryzysu, który jest mocno odczuwalny przez europejskich przedsiębiorców, warto mieć na uwadze tego typu niuanse. Produkt musi nawiązywać do dziedzictwa kulturowego Chin, z którego Chińczycy są bardzo dumni. Dla porównania w polskich sklepach raczej nie sposób spotkać tradycyjny strój kurpiowski, a w chińskich sklepach tradycyjne jedwabne suknie dla kobiet z charakterystyczną stójką (zwane qipao) są jak najbardziej dostępne i cieszą się niesłabnącym popytem. Szczała po cesarskich przodkach i etos są zakorzenione także w umysłach bogaczy. Rok 2013 jest w kalendarzu chińskim Rokiem Węża i nie chodzi tu o świętowanie z lampionami z wizerunkiem węża, ale o wypuszczenie na rynek unikalnych jednorazowych kolekcji nawiązujących do tej symboliki. Nieprzypadkowo szczególnie modne stało się wśród projektantów torebek damskich używanie imitacji skór węzowych (Burberry, Bottega Veneta, Lanvin), a jubilerzy zaprezentowali w swoich zegarkach motyw węża (Vacheron Constantin, Piaget). Ulubiona marka Chinek, Bulgari pokusiła się o umieszczenie węzowych ozdób na elewacjach swoich salonów w Nowym Jorku, Rzymie i Tokio. Wiadomo – chińscy konsumenci są wszędzie obecni, zatem ukłon w ich stronę musi mieć wymiar globalny. Sieci hoteli pięciogwiazdkowych otwierając swoje obiekty w Chinach, oprócz stawiania na nowoczesny design i eksplozję technologicznych udogodnień, muszą pamiętać o przywiązaniu Chińczyków do tego co chińskie. W hotelach tych może być kilka restauracji serwujących najbardziej egzotyczne kuchnie z całego świata, ale nie może zabraknąć restauracji (jednej czy dwóch) z kuchnią chińską, w której uwielbiają stołować się właśnie sami Chińczycy<sup>19</sup>.

## 5. Walka wielkich koncernów

Globalny kryzys dość łagodnie obchodzi się z krajem Wielkiego Smoka, który mimo że zaczyna wytracać swój gospodarczy impet, to nadal posiada atrakcyjne wskaźniki dla inwestorów zagranicznych upatrujących swoją przyszłość w tamtym rejonie. Na tle fatalnych notowań europejskich gospodarek, dane z Chin są wciąż fantastyczne. Polskie Ministerstwo Gospodarki podaje wartość dóbr importowanych w Chinach na 1818 miliardów dolarów. Wymiana handlowa ze światem wzrosła o 6,2%. Import wzrósł o 4,3% (24,9% w 2011 r.). Europa wciąż pozostaje największym partnerem handlowym dla Chin. Import z krajów Unii Europejskiej do Chin osiągnął 212 miliardy dolarów, co oznacza wzrost o 0,4%. Na starym kontynencie największy poziom obrotów handlowych z Chinami w 2012 r. odnotowały Niemcy (175,5 mld USD), Holandia (74,6 mld USD), Wielka Brytania (69,2 mld USD), Francja (55,6 mld USD) i Włochy (45,5 mld USD). Każda znacząca marka europejska walczy o swój kawałek chińskiego rynku, a Chińczycy ochoczo się na to zgadzają, faworyzując zagraniczne marki (najlepiej z długoletnią tradycją). Kolorowy obraz prosperity za-

---

<sup>19</sup> E. Bendyk, *Punkt przelomu. Trendy rozwojowe o zasięgu globalnym i regionalnym*, dostęp: [http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/07/01\\_PunktPrzelomu.pdf](http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/07/01_PunktPrzelomu.pdf), (odczyt 11.07.2013), s. 11–12.

czyna nieco tracić swe barwy przez wymianę starej gwardii na szczycie władz oraz wprowadzenie w 2012 roku przez rząd chiński zaostrzonych przepisów antykorupcyjnych (złoty markowy zegarek był w Chinach symbolem łapówki) i społeczne potępienie dla wystawnych publicznych bankietów urzędników. Elity muszą nieco kryć się ze swoim zamiłowaniem do barokowego przepychu, ale nie oznacza to końca ekstrawaganckich zakupów (sprzedaż prywatnych odrzutowców wciąż rośnie). Dla branży luksusowej oznacza to, że muszą skoncentrować swoje wysiłki na pozyskiwaniu nowych typów klientów nie tylko w metropoliach, ale i w mniejszych miastach, skupić się na obszarach niszowych i stosować nowe rozwiązania biznesowe<sup>20</sup>. Dochody klasy średniej w centrum kraju cały czas rosną. Dla niektórych marek prestiżowych oznacza to też asymilację z lokalnymi markami. Francuski gigant LVMH (właściciel Brandów, tj.: Louis Vuitton, Sephora, Kenzo, Givenchy i in.) wykupiła 10% udziałów w chińskiej marce odzieżowej Ochirly. Działania te intensyfikują otwierając na całym świecie wielkie salony VIP dla chińskich wycieczek żądnych wydawania pieniędzy, zatrudniając mówiących po chińsku sprzedawców oraz instalując terminale obsługujące chińskie karty kredytowe. Zagraniczni przedsiębiorcy nierzadko wchodzi w spółki joint-venture, aby wzmocnić swój wizerunek, ale i zwiększyć swoje dochody<sup>21</sup>. Koncern BMW będzie tworzyć lokalną markę samochodów z logo Zhinuo, a Mercedes Benz wypuści chiński model dEnzo. Takie hybrydowe marki spowodują w przyszłości zmianę negatywnego postrzegania napisu Made In China. Taka plakietka przestanie być kojarzona z bublek i będzie mogła być porównywana z jakością marek japońskich czy amerykańskich.

## Podsumowanie

W każdym większym mieście w Chinach, już na ulicach widać uwielbienie ich mieszkańców dla luksusowych marek, przejawiające się w ilości witryn drogich butików i takiej samej liczby bazarów oferujących podrabiany towar za 1% wartości oryginału. Zakup lepszej lub gorszej kopii torebki Gucci z ostatniej kolekcji nie stanowi większego problemu, tak samo zegarków Rolex za równowartość 5 dolarów, kupowanych często przez turystów z innych krajów jako osobliwa pamiątka z podróży, bo nawet rząd chiński mimo coraz surowszych przepisów nie jest w stanie zapanować nad plagą fałszerstw. Widać Chińczycy mają to we krwi, tak samo jak zachwyty nad zachodnimi markami, choć trudno nie odnieść wrażenia, że nie do końca rozumieją oni zachodnią modę. Wiele kobiet otwarcie paraduje z atrapami torebek z wielkim logo Chanel, ale nawet mniej wprawne oko od razu dostrzega tę próbę oszustwa. Nie ma Chinki, która nie marzy o torebce Louis Vuitton, ale tej autentycznej, a nie marnej imitacji kupionej za rogiem. Nawet astronomiczne ceny nie są tu przeszkodą, co od razu kreatorzy zbytków tego świata potrafią wykorzystać trzymając złotą chińską młodzież na swoich celownikach. Na Europejczykach czy Amerykanach, gnę-

---

<sup>20</sup> *Meet the 2020 Chinese ...*, s. 35–37.

<sup>21</sup> *Chinese Luxury Consumer ...*, s. 25.



bionych przez kryzys, wielkie logo nie robią już wrażenia, bo znają je i mają od zawsze. Dla Chińczyków wszystkie te plakietki i naszywki to nowość warta każdych pieniędzy. Inwestowanie w sprzedaż drogich marek w Chinach jest przyszłością światowych potentatów. Zbyt późna reakcja na popyt tego rynku, może mocno zachwiać pozycją prestiżowej marki. Jeśli zadbają o Chińczyków, to nie muszą obawiać się o swoją przyszłość.

### **Bibliografia**

- [1] BENDYK E.: Punkt przełomu. Trendy rozwojowe o zasięgu globalnym i regionalnym, dostęp: [http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/07/01\\_PunktPrzelomu.pdf](http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/07/01_PunktPrzelomu.pdf), (odczyt 11.07.2013).
- [2] Chinese Luxury Consumer Survey 2013, dostęp [http://csi.mckinsey.com/knowledge\\_by\\_region/asia/china/china\\_luxury\\_consumer\\_survey\\_2012](http://csi.mckinsey.com/knowledge_by_region/asia/china/china_luxury_consumer_survey_2012), (odczyt 21.07.2013).
- [3] Global Reach of Chinese Luxury, KPMG International, dostęp <http://www.thewomensfoundationhk.org/download/Global-Reach-China-Luxury-201301.pdf>, (odczyt 11.07.2014).
- [4] Luxury Without Borders: China's New Class of Shoppers Take on the World, McKinsey&Company, dostęp [http://solutions.mckinsey.com/insightschna/\\_SiteNote/WWW/GetFile.aspx?uri=%2Finsightschina%2Fdefault%2Fenus%2Fabout%2Ffour\\_publications%2Ffiles%2Fwp2055036759%2FLuxury%20Without%20Borders%20China%E2%80%99s%20New%20Class%20of%20Shoppers%20Take%20on%20the%20World\\_fd6a761f-2b88-4e8f-a7cc-8afac03a88f1.pdf](http://solutions.mckinsey.com/insightschna/_SiteNote/WWW/GetFile.aspx?uri=%2Finsightschina%2Fdefault%2Fenus%2Fabout%2Ffour_publications%2Ffiles%2Fwp2055036759%2FLuxury%20Without%20Borders%20China%E2%80%99s%20New%20Class%20of%20Shoppers%20Take%20on%20the%20World_fd6a761f-2b88-4e8f-a7cc-8afac03a88f1.pdf), (odczyt 21.07.2013).
- [5] Meet the 2020 Chinese consumer, McKinsey&Company, dostęp <http://www.mckinseychina.com/wpcontent/uploads/2012/03/mckinsey-meet-the-2020-consumer.pdf>, (odczyt 21.07.2013).
- [6] The Age of the Affluent Group. The Dynamics of China's Next Consumption Engine, The Boston Consulting Group, dostęp [http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports\\_pdf/BCG\\_The\\_Age\\_of\\_the\\_Affluent\\_Nov\\_2012\\_ENG.pdf](http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports_pdf/BCG_The_Age_of_the_Affluent_Nov_2012_ENG.pdf), (odczyt: 21.07.2013).
- [7] 2012 China Luxury Good Market Study, Bain & Company, dostęp [https://www.fccihk.com/files/dpt\\_image/5\\_committees/Luxury%20Committee/1212122012%20Luxury%20study\\_Media%20release.pdf](https://www.fccihk.com/files/dpt_image/5_committees/Luxury%20Committee/1212122012%20Luxury%20study_Media%20release.pdf), (odczyt 19.07.2013).
- [8] 2013 BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands, Millward Brown, dostęp [http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top100_Chart.pdf), (odczyt 20.07.2013).
- [9] 2013 BrandZ Top 50 Chinese Brands, Millward Brown, dostęp [https://www.millwardbrown.com/brandz/2014/China/Docs/BrandZ\\_2014\\_China\\_Top100\\_Report\\_EN.pdf](https://www.millwardbrown.com/brandz/2014/China/Docs/BrandZ_2014_China_Top100_Report_EN.pdf), (odczyt 20.07.2013).

Anna Jabłońska, mgr  
Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska  
Telefon: 501 945 309  
E-mail: jablonska.anna17@gmail.com

# VALLEY OF DEATH IN THE INNOVATION CHAIN

## DOLINA ŚMIERCI W ŁAŃCUCHU ROZWOJU INNOWACJI

EDYTA JANUS

**Streszczenie:** Innowacyjność stanowi obecnie istotne zagadnienie europejskiej polityki gospodarczej. Nowe technologie tworzą bazę dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, będąc obok pracy, kapitału i ziemi, jedną z determinant wzrostu gospodarczego. Uznaje się powszechnie, że w celu utrzymania lub wzmocnienia obecnej pozycji konkurencyjnej Unii Europejskiej, niezbędne jest wzmocnienie nie tylko unijnej bazy naukowo-badawczej, ale przede wszystkim, wdrażanie kreatywnych, nowoczesnych koncepcji do praktyki gospodarczej. Obecna strategia Unii Europejskiej „Europa 2020” odzwierciedla to przekonanie, promując „inteligentny, zrównoważony, sprzyjający włączeniu społecznemu wzrost” oraz definiując cel w postaci osiągnięcia w roku 2020 nakładów w sferę B+R na poziomie 3% unijnego PKB.

Artykuł zarysowuje problem tzw. „doliny śmierci”, rozumianej jako luka w zasobach napotykana pomiędzy fazą badań i rozwoju a fazą wdrażania innowacyjnych produktów, procesów i metod do praktyki gospodarczej, tj. pomiędzy dwoma krańcami łańcucha innowacji. Niwelowanie doliny śmierci w sekwencji rozwoju innowacji stanowi wyzwanie zarówno dla podmiotów publicznych, jak i prywatnych. W celu osiągnięcia wspólnych celów, niezbędne jest przezwyciężenie zidentyfikowanych przeszkód, które zdają się pojawiać na styku świata nauki i biznesu.

Artykuł składa się z trzech części. Na początku opisano pojęcie innowacji oraz wymieniono ogniwa tworzące łańcuch innowacji. Następnie wskazano argumenty przemawiające za potrzebą zaangażowania sfery publicznej w finansowanie innowacji, wyjaśniając niedobór zasobów finansowych pojawiający się na etapie wdrażania, który stanowi krytyczną fazę w procesie rozwoju innowacji oraz kluczowy element koncepcji doliny śmierci. W dalszej części zwięźle opisano koncepcję doliny śmierci. Celem opracowania jest zapoznanie czytelnika z koncepcją doliny śmierci w łańcuchu rozwoju innowacji oraz zwrócenie uwagi na problemy pojawiające się w momencie, gdy innowacyjne koncepty są transferowane z laboratorium badawczego, poprzez komercjalizację, na rynek.

**Słowa kluczowe:** *innowacje, finansowanie innowacji, dolina śmierci.*

**Annotation:** Innovation stands nowadays at the front of the European economic policy, with new technologies forming a base for a development of a knowledge economy and constituting, next to labour, capital and land, one of the determinants of an economic growth. It has been widely recognized that in order to maintain or to improve current competitive position of the European Union, it is necessary to strengthen not only an EU's research base, but above all, to apply creative and up to date concepts into an economic practice. The current strategy of the European Union

“Europe 2020” reflects this belief, promoting “smart, sustainable and inclusive growth” and aiming at achieving a level of investment in R&D of 3% of the EU's GDP in the year 2020.

The article outlines a problem of so- called “valley of death”, understood as a resources gap encountered between research and development phase on the one side and introduction of innovative products, processes and methods into the market on the other side, that is between two ends of an innovation chain. Bridging the valley of death in the innovation sequence constitutes a great challenge for both public and private entities. In order to achieve a common goals, it is inevitable to overcome the identified obstacles appearing to occur when science and business worlds clash.

The paper comprises three parts. Firstly, a notion of innovation has been described and links forming an innovation chain have been listed. Then, a rationale for public engagement in financing innovation has been mentioned, explaining the shortage of financial resources during implementation stage that is critical phase of the innovation process, and forming a key element of the valley of death. Finally, a concept of the valley of death has been shortly deliberated. The purpose of the paper is to introduce a reader to the concept of the valley of death in the innovation chain and to turn his or her attention to the problems emerging when transferring a concept from a laboratory, through commercialization, into a marketplace.

**Keywords:** *innovation, innovation financing, valley of death.*

## **Introduction**

Innovation stands nowadays at the front of the European economic policy. It has been widely recognized that in order to maintain or to improve current competitive position of the European Union with regard to other major world economies, that are USA, Japan and China, it is necessary to strengthen the EU's knowledge economy. Furthermore, it has been noticed that fostering European technology requires not only to maintain a world class research base, but above all, to apply creative and up to date concepts into an economic practice.

The article outlines a problem of so- called “valley of death”, understood as a resources gap encountered between research and development phase on the one side and introduction of innovative products, processes and methods into the market on the other side, that is between two ends of an innovation chain. The paper comprises three parts. Firstly, a notion of innovation has been described and links forming an innovation chain have been listed. Then, a rationale for public engagement in financing innovation has been mentioned, explaining the shortage of financial resources during implementation stage that is critical phase of the innovation process, and forming a key element of the valley of death. Finally, a concept of the valley of death has been shortly deliberated. The purpose of the paper is to introduce a reader to the concept of the valley of death in the innovation chain and to turn his or her attention to the problems emerging when transferring a concept from a laboratory, through commercialization, into a marketplace.

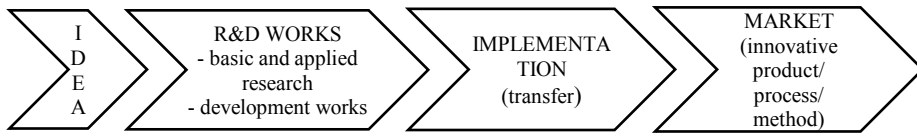
## **1. A notion of innovation**

A concept of innovation was introduced in the beginning of 20th century (1911) by J. Schumpeter (Janasz et. al, 2007, p. 12) Nowadays, a number of various definitions of innovation exists in economics, wherein a notion of novelty constitutes their common element (Janasz et. al, 2007, p. 11).

Another characteristic of innovation that researchers tend to agree on is a necessity of a novelty to comprise a solution applicable in practice. An idea itself or even an unused patent cannot be regarded as an innovation. Hence, a need to distinguish between terms of “research and development” or “invention” and a notion of “innovation” arises. On the one hand, not every innovation requires prior invention, on the other hand, not every invention leads to an innovation (Janasz et. al, 2007, p. 14). Only first application of a novelty is regarded as an innovation by some authors, whereas others include here certain imitations as well, differentiating between innovations on various levels e.g. the world, a country/a region, a sector/ a branch or a particular enterprise (Janasz et. al, 2007, p. 15).

A subject of innovation may constitute a product and a process as well as an organisational and a marketing method. Following a so-called Oslo methodology, developed by OECD, an innovation may be defined as “the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.” (Oslo Manual Eurostat, 2005, p. 45). The foregoing explanation focuses on a result, that is implementation of a certain idea, thus representing a product (i.e. factual) approach in describing innovation.

Another approach (i.e. functional) is to describe innovation as a non-linear process, in which a sequence of innovation consists of few stages, including an idea, a research and development works comprising of basic as well as applied research and furthermore development works, an implementation phase (i.e. commercialization, transferring) and a diffusion of a certain product, process or method (Janasz et. al, 2007, p. 33-37). Like mentioned before, since e.g. not every introduction of a novelty into a business practice requires prior research, it is not necessary for the innovation process to include each and every of the specified phases alike. However, a crucial link in the innovation chain is most often a commercialization phase, when an idea or a rather concrete result of a research and development work is transformed from a lab into a market. A sequence of innovation is pictured on figure 1.



**Fig. 1.** A sequence of innovation

Source: Own elaboration based on: Janasz W., Koziol K.: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 2007, p. 33- 37.

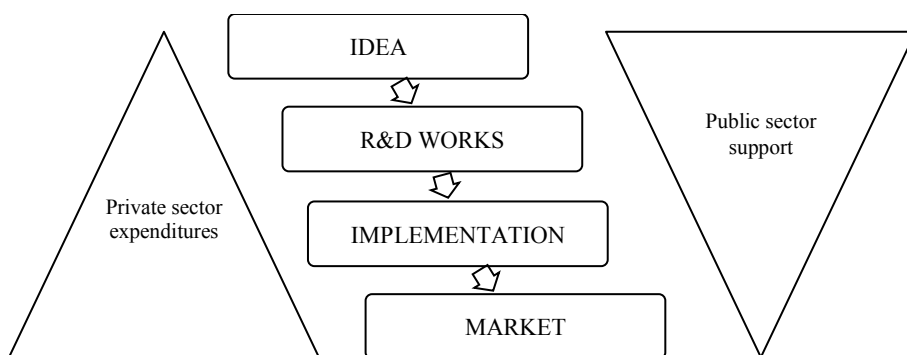
## 2. A rationale for public co-financing of innovations

New technologies stand at the front of a development of a knowledge economy nowadays, being next to labour, capital and land, one of the determinants of an economic growth (Dolińska, 2010, p. 37). The current development strategy of the European Union “Europe 2020” reflects this belief, promoting “smart, sustainable and inclusive growth” and aiming at achieving a level of investment in R&D of 3% of the EU's GDP in the year 2020 (COM 2010 (2020), 2013). Implementation of new, creative solutions into a business practice allows to create a competitive advantage over other market actors, being it enterprises, regions or countries. However, involvement in innovative activities is generally associated with high levels of risk, deterring enterprises from taking such actions and resulting in a general private underinvestment in a sphere of research, development and innovation (R&D&I) (United Nations Economic Commission for Europe, 2009, p. 8). Moreover, in the field of R&D&I there exist several market imperfections, such as:

- identifying an innovation as a public good, which consumption by other market participants is hard to control,
- positive market externalities that are, as a rule, brought by an implementation of an innovation,
- existence of large entities with significant R&D&I market power,
- asymmetries in information,
- multi-disciplinary character of R&D&I activities and associated problems with coordination of all entities involved in the process (Nitsche et. al, 2006, p. 38).

The socially desirable character of a development of R&D&I, the private underinvestment of such undertakings and the occurrence of market imperfections all justify a state intervention within the described sphere. It must be noted that objectives of private and public investors differ from each other. While public actors may focus on the development of a technology that responds to social needs and that potentially fosters long- term economic growth, private entities are much more market oriented and respond to current or rather predictable needs of their customers, having in mind individual profits that may be achieved by their company (Murphy et. al, 2003, p. 2). Therefore, basic research

is usually funded by a public sector, that is ready to take high risk and that is able to target long- term goals. With the move on the innovation chain towards a marketplace, more and more private entities are ready to involve in activities leading to an introduction of an innovative product, process or method, as their potential return on such investment becomes more realistic. Following this reasoning, an implementation or a transferring phase of an innovation process is the one, where both private and public actors shall meet. Nevertheless, it is often the sphere, which none of them is eager to participate in. On the one hand, it may be too close to a market to receive public funding, as otherwise competition law may be violated, and on the other hand, it may be still be too risky and uncertain to receive private funds as well (Murphy et. al, 2003, p. 4). The described relation is pictured on figure 2.



**Fig. 2.** Co-existence of private and public sector in financing an innovation chain

Source: Own elaboration based on: Enhancing the innovative performance of firms: policy options and practical instruments, United Nations Economic Commission for Europe, New York/ Geneva 2009, <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/icp2.pdf> [20th Jun. 2013], p.55

### 3. A concept of a valley of death

Difficulties encountered by innovators when transferring new concepts from a lab into a market during an implementation stage stand at the bottom of a notion of a “valley of death”, recognizing tensions between an idea or an invention on the one hand and its commercial application in an innovative product, process or method on the other hand. The valley of death describes a gap in resources and hence, it may be understood not only from the financial perspective, but also from the legal and organisational perspectives alike. A phase when a technological concept becomes rather materialized and market tests, including

e.g. demonstration or demand analysis are to be performed, constitutes a “back end” for scientists, but at the same time, it constitutes a “front end” for business people, forming a clash of two worlds with different customs, way of communication, educational backgrounds, organisational structures, aims and motivations (Markham et. al, 2010, p. 402–417). At this stage, sometimes despite real needs, legal structures referring to research (e.g. exception to the general prohibition of state aid in EU competition law) become exhausted. Furthermore, the risk and uncertainty result in difficulties in creating a rational business plan, containing e.g. reliable market price analysis. Consequently, most of the problems regarding financing arise at this stage. As mentioned before, the risk is still very high causing private actors to underinvest and likewise the public funds are diminishing, as the activity is approaching the market and subsidizing would hamper competition rules. The problem becomes even more significant when realizing that a reduction in the access to public funding occurs at the same time that actual needs of an innovative undertaking usually dramatically increase (Murphy et. al, 2003, p. 17). Having in mind all these considerations, it must be underlined that the valley of death certainly constitutes a challenge for policy makers, which has also been recognized in the recent EU documents (see e. g.:Final report of the High Level Expert...). Though, some authors claim that the valley of death occurs only in such innovation chains, in which governmental investments in the very early stages are made without paying sufficient attention to future investment decisions, thereby contributing to problems at intermediate stages of the process (Beard et. al, 2009, p. 343i356). In other words, without non- economic activity in the beginning of the innovation process, that is when a free hand of the market decides, the valley of death shall not appear later. The concept refers to common problems associated with virtually every market intervention, as addressing diagnosed problems with certain public policy instruments is very often likely to cause another problems. Nevertheless, such intervention is still justified if potential benefits are greater than potential losses. In a case of research, development and innovation, as stated before, without public involvement the described sector tends to be underinvested, hampering development of socially desirable innovations. The clash of research and business world is concisely characterized in table 1.



**Table 1.**

The clash of research and business world in the innovation sequence

<b>Research</b>		<b>Marketplace</b>
public funds available private investors withhold from financing	<b>VALLEY of DEATH</b>	private funds available public funds would hamper competition rules
high risk uncertainty difficult to assess the potential of loss/ success or any future profits		lower levels of risk concepts concretized enough to form basis of a business plan return on investment more realistic to estimate
focus on technology		market orientation
aim at responding to social/ technological challenges		aim at responding to customer needs

Source: Own elaboration based on bibliography listed below

**Conclusion**

Bridging the valley of death in the innovation sequence constitutes a great challenge for both public and private entities, as well as for research and business communities alike. In order to achieve a common goal that is introduction of innovative products, processes and methods, enabling a technology development resulting in an increase in efficiency, and leading to maximization of private companies' profits, and eventually to an economic growth, it is inevitable to overcome the identified obstacles appearing to occur when science and business worlds clash. First of all, it seems to be critical for representatives of both environments to understand each other as for success they need to co-exist. Furthermore, it seems to be equally important for policy makers to provide market participants with adequate means enabling them to cross the described valley. The question of a nature of such policy instruments remains open. However, public actors shall certainly promote vital collaboration between research and business communities, bringing both of them to work together more than occasionally. Moreover, information asymmetry shall be reduced when possible by providing access to the information and some consideration shall be given to the possibility of exercising public- private partnerships. Last but not least, financial schemes shall be scrutinized and tailored to the diagnosed needs (Murphy et. al, 2003, p. 30–33).

## Bibliography

- [1] AUERSWALD P.E., BRANSCOMB L.M.: Valleys of Death and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States [in:] *Journal of Technology Transfer*, Vol. 28/ 2003, p. 227–239.
- [2] BEARD T.R., FORD G.S., KOUTSKY T.M., SPIWAK L.J.: A Valley of Death in the innovation sequence: an economic investigation [in:] *Research Evaluation*, Vol. 18(5)/ 2009, p. 343–356.
- [3] COM 2010(2020) EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>, [ @: 20th Jun. 2013]
- [4] DOLIŃSKA M.: *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 2010.
- [5] *Enhancing the innovative performance of firms: policy options and practical instruments*, United Nations Economic Commission for Europe, New York/Geneva 2009, <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/icp2.pdf> [ @: 20th Jun. 2013]
- [6] *Final report of the High Level Expert Group on Key Enabling Technologies (established by European Commission)*, [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/kets/hlg\\_report\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/kets/hlg_report_final_en.pdf) [ @: 20th Jun. 2013]
- [7] JANASZ W., KOZIOL K.: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 2007.
- [8] MARKHAM S.K., WARD S.J., AIMAN-SMITH L., KINGON A.I.: The Valley of Death as Context for Role Theory in Product Innovation [in:] *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27/ 2010, p. 402–417.
- [9] MURPHY L. M., EDWARDS P. L.: *Bridging the Valley of Death: Transitioning from Public to Private Sector Financing*, National Renewable Energy Laboratory, Colorado, 2003, [http://www.globalwateradvisors.com/wp-content/uploads/NREL-Bridging\\_the\\_Valley\\_of\\_Death1.pdf](http://www.globalwateradvisors.com/wp-content/uploads/NREL-Bridging_the_Valley_of_Death1.pdf) [ @: 20th Jun. 2013]
- [10] NITSCHKE R., HEIDHUES P.: *Study on methods to analyse the impact of state aid on competition* [in:] *European Economy, EC DG ECOFIN Economic Papers no 244/2006*.
- [11] *Oslo manual: Guidelines to collecting and interpreting innovation data 3rd edition*, OECD & Eurostat, Paris 2005.

Edyta Janus, mgr  
University of Economics in Katowice  
Phone: (+48) 604 38 75 09  
E-mail: janus.edyta@gmail.com

# ACCOUNTING AND IT TOOLS OF COST PLANNING IN MINING ENTERPRISES

## RACHUNKOWE I INFORMATYCZNE NARZĘDZIA PLANOWANIA KOSZTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH GÓRNICZYCH

IZABELA JONEK-KOWALSKA  
MARIAN TUREK

**Streszczenie:** Zarządzanie kosztami w warunkach wzrastającej konkurencji i nieprzewidywalnych turbulencji rynkowych stanowi jeden z kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa. W polskich przedsiębiorstwach górniczych obszar ten od wielu lat jest zaniechany, co przekłada się na brak lub niewystarczającą efektywność działania tych podmiotów. W latach 2010–2011 zapotrzebowanie na węgiel kamienny na krajowym i światowym rynku surowców nieodnawialnych wyraźnie wzrosło. Polskie górnictwo węglowe jako branża znajdująca się w fazie dojrzałości otrzymało szansę odnowy. Niemniej jednak jednym z najistotniejszych uwarunkowań wykorzystania tej szansy jest racjonalizacja kosztów wydobycia (Grott i inni, 2008, s. 13).

Mając na uwadze istotność tego zagadnienia w niniejszym artykule przedstawiono aktualny stan zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie górniczym wraz z propozycją niezbędnych zmian w tym zakresie, zorientowanych na poprawę efektywności produkcji górniczej. Artykuł podzielono na pięć części. W dwóch pierwszych analizie poddano aktualnie wykorzystywane rachunkowe i informatyczne narzędzia zarządzania kosztami. W dwóch kolejnych przedstawiono propozycje zmian i uzupełnień, których celem jest przede wszystkim doskonalenie funkcji planowania kosztów. W podsumowaniu zawarto kierunki doskonalenia prezentowanej koncepcji.

Przedstawione w niniejszym artykule wnioski i koncepcja są wynikiem realizowanego w latach 2010–2013 projektu badawczego własnego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nt. System zarządzania kosztami w kopalni węgla kamiennego (N N524 469239).

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kosztami, przedsiębiorstwo górnicze.

**Annotation:** Cost management in the conditions of increasing competitiveness and unpredictable market turbulence constitutes one of key areas of enterprise's activity. In the Polish mining enterprises this area has been neglected for many years, what translates into lack or not enough effectiveness of activity in these subjects. In the years 2010-2011 the need for hard coal on a domestic and world market of renewable resources has grown considerably. The Polish hard coal mining, as the industry in a mature life-stage, obtained an opportunity for renewal. Nevertheless,

one of the most important conditions of using this opportunity is mining costs rationalization (Groot, Pudding, 2008).

Taking into account the importance of this issue, in the hereby article there is a current state presented concerning cost management in a mining enterprise along with a suggestion of necessary changes in this matter, oriented on improvement of mining production effectiveness. The article was divided into five parts. In the first two ones the analysis was made on accounting and IT tools of cost management currently used. In the next two parts there were suggestions of changes and supplements presented which were mostly aimed at improvement of cost planning function. In the conclusion there were directions included related to improvement of conception presented.

The presented conclusions and conceptions in the hereby article are a result of own research project of the Ministry of Science and Higher Education conducted in the years 2010-2013 titled *System of cost management in a hard coal mine* (N N524 469239).

**Keywords:** *cost management, mining enterprises.*

## **1. Accounting instruments of cost management in the Polish mining enterprises – current status**

Cost management in the enterprise encompasses actions aimed at optimization of operating costs leading to improvement of operational effectiveness (Nowak et al., 2004). However, it should not be identified with evidence and identification of operating costs (Nita, 2008). The process of cost management takes into consideration four basic functions (Grundy et al., 1998). The first of those is planning the costs borne in the enterprise. The second is organizing which is based on taking actions aimed at realization of goals tied to optimization of costs and achieving their planned level. The third is cost control, consisting mostly of the analysis of variations between the costs that have actually been borne and the planned costs as well as identification of the costs of these differences. The fourth function of cost management is motivating, which mainly includes employees' activities oriented on acceptance and cooperative carrying out of tasks planned as a part of cost optimization.

The efforts to perfect the methods of cost management in the Polish hard coal mining industry were conducted as early as in the 1970's in the Central Mining Institute and Mining Information Technology Center Jsc. Their goal was to determine the unit mining cost and to monitor the financial result of the mining enterprise. These works, due to the social and political conditions, have not been continued and disseminated.

In the first half of the 1990s in Gliwicka Spółka Węglowa Jsc. the issue of cost management in the context of improving effectiveness of hard coal mining output in Poland has been taken again (Turek, Nosal, 1995). However, these were mainly the analyses of changes in the level and structure of mining costs, aimed at their reduction (Turek, Czabanka, 1995; Czopek, 2006).

In the years 1995-2002 two key system solutions in the area of cost management have been designed – Structural Cost Calculation (SRK) and Divisional Cost Account (ORK). The idea behind SRK was based on evidence and calculating costs in the technological stages (Projekt celowy KBN). Direct costs were compared to the particular process cells, while indirect costs borne in the common regions were calculated using the designed allocation keys taking into consideration the specificity of mining production (e.g. ton-kilometers). Cost calculation has not been implemented in the mining enterprises (Gajos et al., 2006). Its development finished with the pilot implementation in one mining plant.

Divisional Cost Account introduced the term of budgeting and cost center into the cost management in the mining industry (Wnuk-Pel, 2006; Kolic, 2002; Leszczyński, 2005). In each mine 9 cost centers were distinguished (mining, preparation, transport, reinforcement and liquidation, ventilation, electric, mechanic, shaft and mechanical processing) (Magda et al., 2009). On the level of the mining plant headquarters the profit center was located, which allowed to assess effectiveness of functioning of the particular units that create the mining enterprise. It enabled making the mines independent and motivating their crews in order to achieve better qualitative parameters of coal and higher mining effectiveness (Czubakowska, K. Winiarska, 2002). In the following years ORK was being perfected and modified (Dźwigoł, 2001). Still, its main functions are the evidence and calculation functions (Karmańska, 2006). Currently, in one of the coal cooperatives the works are being conducted in order to implement cost management involving the project approach (Sierpińska, 2006).

According to the above, until this day full management accounting based on contemporary and/or problem cost accounting has not been implemented in the Polish mining enterprises. The basis for making managerial decisions is only information collected based on systematic cost account, created for the needs of accounting and financial reporting.

The basic downsides of cost management in these enterprises are:

- lack of process and project approach to costs, which is required by the specificity of mining production (each longwall is characterized by different geological and mining conditions),
- designing only the plans of generic costs in the holistic approach (for the entire mine and the mining enterprise)
- lack of budgeting of direct costs from zero,
- lack of effectiveness account before making a decision about starting mining from a particular longwall.

## **2. IT cost management instruments in the Polish mining enterprises – current status**

The accounting solutions presented in the previous point, in practice are equipped in vast, multi-level information technology instruments. In the current coal cooperatives (Kompania Węglowa Jsc., Katowicka Grupa Kapitałowa Jsc.

and Jastrzębska Spółka Węglowa Jsc.) the Integrated System Supporting Enterprise Management SZYK 2 is operational. The system was designed by Mining Information Technology Center Jsc (COIG SA).

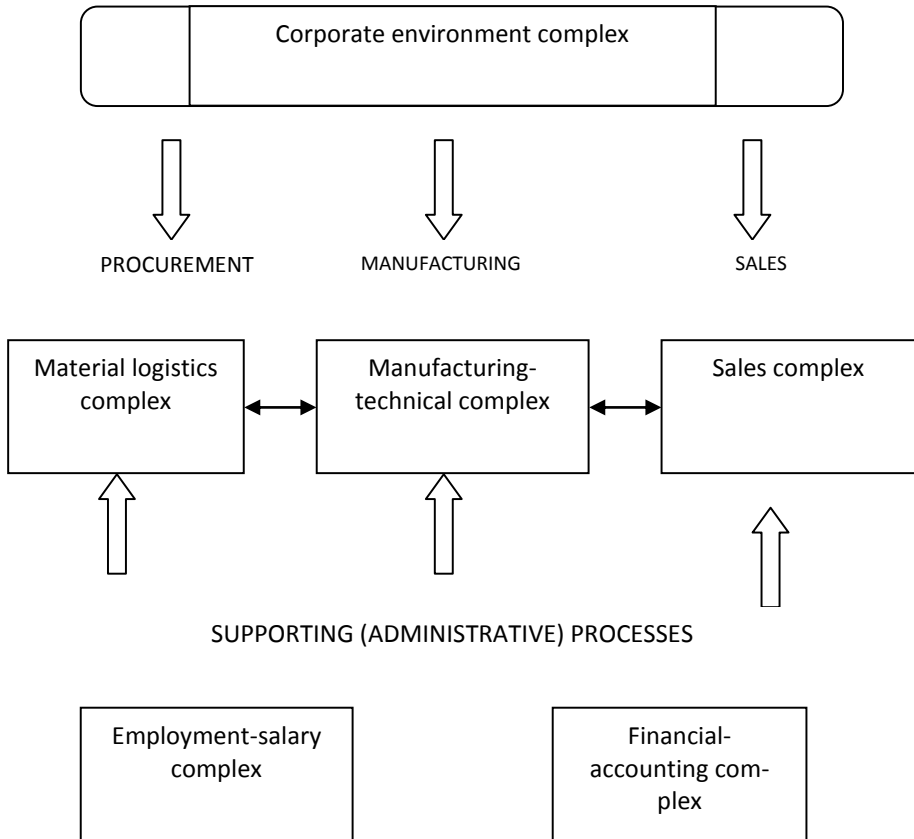
The SZYK 2 system is created by a number of fundamental components that encompass the basic areas of the enterprise operations, taking into account the specificity of the hard coal mining industry. The system is based on key assumptions of the financial accounting. Furthermore, it also takes into consideration the entire chain of creating the value, starting with the stage of procurement and logistics, production and the processes supporting it, up to the stage of sales.

In this system, which is being perfected as new experiences are being collected, currently one can distinguish six basic area complexes. The first of those, tied to the procurement function is the complex of material logistics, which constitutes the starting point to the cost characteristics of manufacturing processes. The second of the complexes involves resources and processes used in the mining production, and is called the manufacturing-technical complex. The third one is the sales complex, constituting the last link of the essential chain of value creation. Additionally, these complexes are supplemented by the employment-salary complex as well as the financial-accounting complex. The first of those contains information regarding the condition, use and costs related to the human resources in the mining enterprise. The second one contains information related to all of the economic processes reported in mining enterprises.

The complexes characterized above are supplemented by the complex of corporate environment in which, according to the basic philosophy of functioning of each enterprise, relations with the environment i.e. with suppliers and recipients are recognized. Each of the complexes presented has its own repository, in which dictionaries, catalogs and files, specific only for particular fields, are gathered. The idea behind the functioning of the SZYK 2 system is presented in figure 1.

In the presented system all the information is gathered and processes, according to the accepted rules of financial accounting, even though this system provides the final users with definitely broader spectrum of possibilities. The mining enterprises limit themselves in this area to a necessary minimum required by law.

## ENVIRONMENT OF THE MINING ENTERPRISE



**Fig. 1.** The idea of functioning of the Integrated System Supporting Enterprise Management SZYK 2

Source: own work based on materials from COIG SA.

### **3. Accounting instruments of cost management in the Polish mining enterprises – proposals of changes**

On the basis of multi-aspect diagnosis of cost management in the Polish mining enterprises<sup>22</sup>, there was a conception of cost management in a longwall lifecycle elaborated. The first stage in that matter, presented in the hereby

---

<sup>22</sup> Beside a detailed analysis of functioning rules of presented instruments, there were also categorized interviews conducted with management representatives and questionnaire research on a group of 216 users of examined accounting and IT systems.

article, is a depiction of direct costs in a longwall lifecycle. In this cycle there are basically three stages distinguished:

1. **launch**, mostly involving drilling of mining bottom and top gates, conducting clearing (so-called preparation works) and reinforcement preparing the longwall for exploitation,
2. **exploitation**, connected with hard coal extraction in a particular longwall,
3. **liquidation**, meaning exploitation cease and withdrawing from the longwall.

A new system of cost management includes the longwall lifecycle which consists of deposit recognition and its geological-mining conditions, launch, exploitation and liquidation. In the lifecycle defined in such way it is possible to calculate unit and total costs as well as effectiveness assessment in two options: planning (before making a decision about longwall launch) and exploitation (during exploitation).

The costs planned and calculated in this system are classified with regard to direct costs (assigned to a particular link and place of occurrence) and to indirect costs (borne in the area of the whole mining enterprise and calculated according to the elaborated real allocation keys). Copying the system for all longwalls functioning in a particular mine allows a full calculation of direct costs (micro-perspective), however, assigning indirect costs to longwalls (divisional and general costs) of particular mining enterprise provides cost calculation of hard coal production in the whole mine (macro-perspective).

Comparison of planned costs with the ones really obtained makes it possible to control costs efficiently and conduct effectiveness assessment of real mining processes. This, in turn will constitute a starting point for elaborating motivational rules connected with work effects.

The basic purpose of elaboration of the conception of cost management in a longwall lifecycle is to equip mining enterprises with the instruments of costs planning in a project-process depiction. It allows to assess extraction effectiveness in *ex ante* approach, supporting management decisions.

An example of direct costs planning sheet for preparation works – drilling – is presented in table 1.



**Table 1.**

Exemplary direct costs planning sheet for preparation works – drilling

No.	Specification	Type of drilling	
		with the use of heading machine	with the use of MW
<b>Longwall name:</b> _____			
I.	<b>Cost of building crossroad along with the cost of possible rebuilding of longwall parts where the crossroad is built from</b>	___ PLN	
II.	<b>Drilling in the longwall segment for heading machine fittings and short conveyor</b>		
III.	<b>Man-hours costs – transport from delivery-acceptance point and assemblage</b>		
IV.	<b>Drilling the remaining segment of longwall</b>		
V.	<b>Equipment – fixed assets</b>		
VI.	<b>Equipment – materials</b>		
VII.	<b>Equipment – heading machine or loader</b>		
VIII.	<b>Machines disassembling after finishing works</b>		

[1] \* Altogether with the period of assemblage and possible disassembling

[2] \*\* If they have electric drive

Source: own work

On the basis of planning sheets, elaborated for each aforementioned stages of longwall lifecycle, the direct costs may be planned. The sheets presented were verified and assessed by the employees of hard coal mine who collaborated with

project executors on each stage of its realization. Such proceedings were aimed at providing functionality and usability of the conception elaborated.

#### **4. Information technology cost management instruments in the Polish mining enterprises – suggestions of changes**

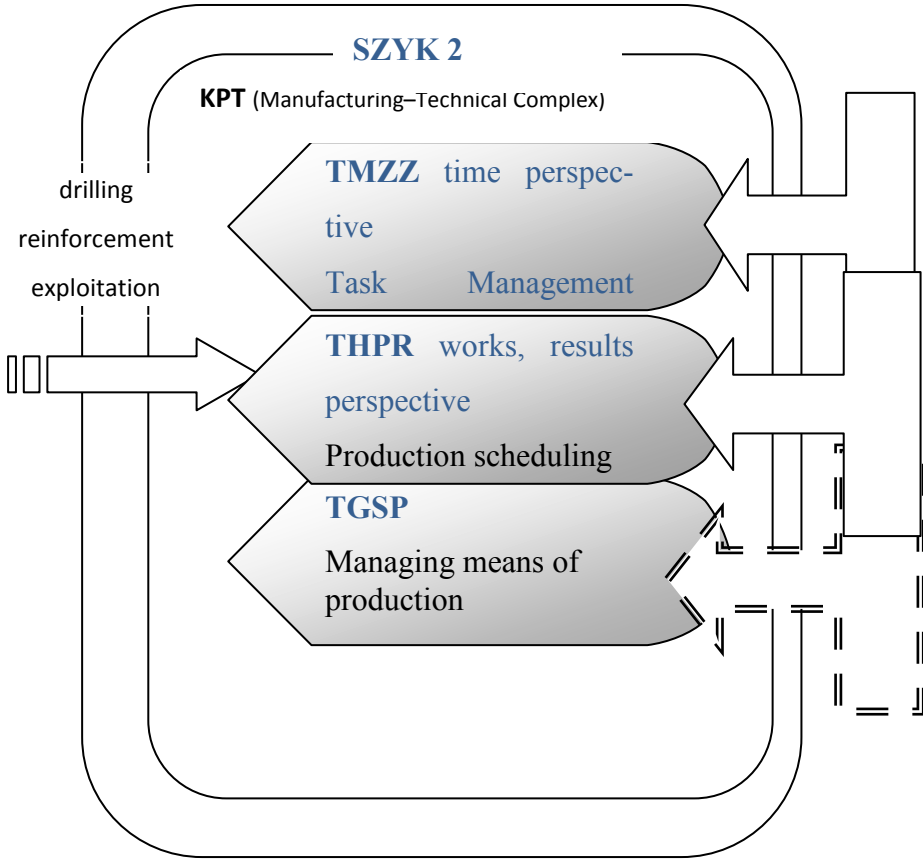
The system of supporting management of mining production (SZYK 2) characterized before has become the entry point for the creation of information technology tools. The following three modules already existing in the manufacturing-technical complex have been considered to be useful in designing new solutions: production scheduling (THPR), task management (TMZZ) and managing fixed assets (TGSP). At the same time, the module of scheduling production has been considered to be the leading one because of it taking into consideration the longwall lifecycle. It is also worth adding that this module is used in all of the Polish mining industries, which ultimately increases the universality and functionality of the newly created tools. The general idea of using the presented modules for preparing sheets of planning direct costs is presented in figure 2.

According to the figure 2, the entry point for designing information technology sheets for planning costs in the longwall lifecycle is the schedule of preparatory and access works which is included in HPR module, created on the level of each hard coal mine. In this schedule the basic data regarding a given longwall is included (the so called mining face) as well as the duration of particular works necessary to launch the excavation together with its start and end date. These are elements that in a direct way may be used in cost planning sheets in particular stages of longwall lifecycle.

The HPR module is supplied with information from the module of managing the means of production (TGSP), which contains the basic information regarding human and material resources as well as fixed assets necessary for planning a significant part of direct costs included in the designed concept sheets. Consequently, there is a possibility of importing data concerning the typologies of means of production characterizing the mining production and taking into account the specificity of a given mining plant. The HPR module is therefore useful for supplying the direct costs planning sheets with data.

In designing of IT tools supporting the process of direct costs planning one could also use the task management module TZZ, which however is at the moment only being used by one of the mining plants, due to the lack of interest of those managing in the controlling approach to the manufacturing costs. In the task management module the entirety of the underground mining activity is divided into three basic areas: production, renovation and investments. In each of those areas the resource outputs and the valuation of depreciation are included in the particular tasks. Such dynamic approach to resources and costs – that aggregates to the areas mentioned – may be used in order to design direct costs planning sheets. These sheets involve both investment actions as well as the manufacturing ones. Renovations are also included there. Thus, from the area

approach by choosing particular tasks one may be transferred to the system compliant with the prepared direct costs planning sheets.



**Fig. 2.** The concept of using SZYK 2 modules in the sheets of planning costs in the longwall lifecycle.

Source: own work based on materials from COIG Jsc.

According to the above, part of the solutions used in SZYK 2 may be adapted for the needs of the cost planning concept in the longwall lifecycle. However, this system will require supplementation in regards with energy directly used for the needs of longwalls. The works on the modification and expansion of SZYK 2 are currently being conducted and tested in a chosen hard coal mine.

## 5. Conclusion – directions for further modifications of cost management in mining enterprises

Further improvement concerning the created cost management system and accompanying IT tools should be oriented on actions in the area: development of cost management system in a hard coal mine, improvement of IT instruments and decision support for implementation and use of elaborated tools in the Polish hard coal mining.

Development of conceptions of cost management system in a hard coal mine may be conducted in two directions – in frames of direct and indirect costs. In the first of the aforementioned directions one should concentrate on data gathering and analysis on direct costs borne in the subsequently launched longwalls (Jonek-Kowalska, 2011). Development of conceptions in frames of indirect costs should include extension concerning allocation keys for the processes accompanying separate longwalls.

Development of conception area of the cost management system in a hard coal mine in a long perspective may also be related to elaborating a motivational system based on cost planning and control in a longwall lifecycle. Development of IT system means mostly equipping it with tools enabling indirect costs evidence and calculation in a simple version (using production size as allocation key) and extended one (after building technical characteristics up). It will provide full production costs calculation in the whole hard coal mine. This system should be also equipped with a scenario mechanism allowing to calculate production effectiveness by comparison of unit production cost with unit price forecast for the next periods (Jonek-Kowalska, 2012).

The article was financed from the own research project by the Ministry of Science and Higher Education titled *System of cost management in a hard coal mine* (N N524 469239).

### Bibliography:

- [1] CZOPEK K.: Instrumenty ryzyka ekonomicznego kopalni, „Wiadomości Górnicze” 2006, no. 10, p. 498–504.
- [2] CZUBAKOWSKA K., WINIARSKA K.: Rachunek kosztów w przemyśle, handlu i usługach, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, p. 169.
- [3] DŹWIGOŁ H.: Oddziałowy Rachunek Kosztów oraz model budżetowania kosztów w górnictwie węgla kamiennego; Materiały konferencyjne z konferencji naukowej nt. Reformy polskiego górnictwa węgla kamiennego. Zarządzanie innowacjami, Szczyrk 2001, p. 15–20.
- [4] GAJOS S., POCZĘTY M., DUDA H.: Nowoczesne narzędzia zarządzania w obszarze ekonomiczno-finansowym w KHW S.A.; „Wiadomości Górnicze” 2006, no. 7–8, p. 367–371.
- [5] GROOT T., PUDDING T.: New public management’s current issues and future prospects; „Financial Accountability & Management” 2008, Vol. 24, No. 1, p. 1–13.
- [6] GRUNDY T., JOHNSON G., SCHOLLES K.: Exploring Strategic Financial Management; Prentice-Hall Europe, Hertfordshire 1998, p. 171.

- [7] HORNGREN C.H.T.: Cost Accounting a Managerial Emphasis; Prentice-Hall, Enlewood Cliffs 1999, p. 6.
- [8] JONEK-KOWALSKA I.: Racjonalizacja kosztów jako sposób poprawy efektywności działania w Spółce Restrukturyzacji Kopalń, [in:] Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem, T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (eds.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, no. 261, p. 103–116.
- [9] JONEK-KOWALSKA I.: The system of operational risk identification in mining company according to natural threats, [in:] Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka, B. Bernaś, A. Kopiński (eds.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 158, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, p. 147–158.
- [10] KARMAŃSKA A (ed.), Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa; Difin, Warszawa 2006, p. 387.
- [11] KOLIC P., Zdolność konkurencyjna, ceny i budżetowanie; [in:] Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka; part III, W. Krawczyk (ed.), Kraków 2002, p. 61.
- [12] LESZCZYŃSKI Z.: Metody zarządzania kosztami a realizacja strategii konkurencji w przedsiębiorstwie; „Rachunkowość Finansowa i Audyt” 2005, no. 11, p. 36–40.
- [13] MAGDA R., GŁODZIK S., JASIEWICZ J., WOŹNY T.: Analiza kosztów przeróbki mechanicznej dla potrzeb zarządzania produkcją kopalni węgla kamiennego, Materiały konferencyjne Szkoły Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie, Kraków 2009, p. 27–35.
- [14] MICHALAK A.: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu no. 262, T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (eds.), Wrocław 2012, p. 241–260.
- [15] NITA B.: Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, Oficyna, Kraków 2008, p. 31.
- [16] NOWAK E., PIECHOTA R., WIERZBIŃSKI M.: Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem; PWE, Warszawa 2004.
- [17] Projekt celowy KBN no. 6T1206522001C/5554, manager: A. Lisowski.
- [18] SIERPŃSKA M.: Nowoczesne narzędzia zarządzania finansami w przedsiębiorstwie górniczym. Controlling projektów – jego zakres i narzędzia, „Wiadomości Górnicze” 2006, no. 5, p. 283–288.
- [19] TUREK M., CZABANKA J.: Minimalizacja kosztów produkcji w Gliwickiej Spółce Węglowej SA, „Przegląd Górniczy” 1995, no. 2, p. 15–18.
- [20] TUREK M., NOSAL P.: Kierunki działania w zakresie minimalizacji kosztów produkcji w Gliwickiej Spółce Węglowej S.A., Szkoła Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 1995, p. 434.
- [21] WNUK T.: Zarządzanie kosztami: budżetowanie i kontrola, , Infor, Warszawa 2002, p. 5–6.

- [22] WNUK-PEL T.: Budżetowanie kosztów, przychodów i wyników; [in:] Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach, I. Sobańska (ed.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

Izabela Jonek-Kowalska, PhD  
Institution: Silesian University of Technology  
E-mail: [izabela.jonek-kowalska@polsl.pl](mailto:izabela.jonek-kowalska@polsl.pl)

Marian Turek, Professor  
Institution: Silesian University of Technology

# PROINOVAČNÁ ORGANIZAČNÁ KULTÚRA – VÝZNAMNÝ PREDPOKLAD INOVÁCIÍ V PODNIKU

PROINNOVATIONAL ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN  
IMPORTANT PREREQUISITE FOR INNOVATION IN ENTERPRISES

MARIÁN KIKÁ

**Annotation:** The article deals with proinnovational organizational culture. This specific kind of organizational culture is actualized by changes in the entrepreneurial environment and it is important because it helps to create an internal environment which supports and develops innovational activities in enterprise. The theoretical background - organizational culture and innovation create the first part of the contribution. The second part presents proinnovational organizational culture by several typical signs - the key values and norms of behavior for employees and managers. The final part of the article contains several steps showing how to change the organizational culture.

**Keywords:** *innovation, organizational culture, business environment.*

**Anotácia:** Príspevok sa zaoberá proinovačnou organizačnou kultúrou. Tento špecifický druh organizačnej kultúry je vyvolaný zmenami v podnikateľskom prostredí a je veľmi dôležitý preto, lebo pomáha vytvoriť vnútorné prostredie, ktoré podporuje a rozvíja inovačné aktivity v podniku. Prvú časť príspevku tvorí teoretické zázemie, ktorým je organizačná kultúra a inovácie. Druhá časť príspevku prezentuje proinovačnú podnikovú kultúru prostredníctvom niektorých typických znakov – kľúčových hodnôt a noriem správania sa zamestnancov a manažérov. Záverečná časť príspevku pozostáva z niekoľkých krokov, ktoré ukazujú ako zmeniť organizačnú kultúru.

**Kľúčové slová:** *inovácie, organizačná kultúra, podnikateľské prostredie.*

## Úvod

Z podnikateľských kruhov čoraz častejšie zaznievajú hlasy, že podmienky pre podnikanie sa dostávajú rýchlo a podstatne menia a sú náročnejšie. Postupujúca globalizácia a internacionalizácia podnikania, modernizácia techniky a technológií, zvyšovanie náročnosti zákazníkov, rast domácej a zahraničnej konkurencie a v neposlednom rade aj dôsledky finančnej krízy sú len vybrané znaky/časti zmien, ktoré charakterizujú súčasné podnikateľské prostredie. Zmeny stavajú manažmenty podnikov do zložitejších situácií a tie, ak ich majú úspešne zvládnuť, musia pohotovo a adekvátne reagovať. Reakcie sú rôzne – od útlmu a ukončenia podnikania až po systematické odkrývanie vnútorných

rezerv, zvyšovanie efektívnosti, optimalizáciu podnikových procesov a využívanie najnovších poznatkov existujúcich zdrojov. Významnú úlohu v tomto snažení zohrávajú aj inovácie.

Manažéri podnikov, ale aj akademici potvrdzujú, že materiálne, finančné i informačné zdroje, hoci sú všeobecne považované za nevyhnutný základ podnikania, na rozdiel od ľudí pracujúcich v podniku, predstavujú zdroje obmedzené a teda vyčerpateľné. Naopak, s ľuďmi v podniku je to za určitých podmienok inak. Ľudia sa za určitých podmienok a okolností dajú považovať za nevyčerpateľný zdroj. Dokazuje to o.i. ich nezastupiteľný podiel na hľadaní rezerv a možností zlepšenia existujúcej praxi, ako aj pri nachádzaní a implementovaní úplne nových či inovovaných riešení.

Ak sa na neurčité vyjadrenie „za určitých podmienok a okolností“ pozrieme optikou vyzbrojenou podrobnejšími poznatkami o prednostiach, kvalitách a možnostiach človeka v pracovnom procese, o jeho motivácii a predpokladoch pozitívneho pracovného správania, ako aj o vplyve sociálneho prostredia, v ktorom pracuje nemôžeme prehliadnuť skutočnosť, že významnou súčasťou týchto „podmienok a okolností“ je aj organizačná kultúra. Tá špecifickým spôsobom spája a zastrešuje viaceré podmienky a reprezentuje vnútorné prostredie podniku.

Mnohí autori výskumom zistili a manažéri úspešných podnikov potvrdzujú, že organizačná kultúra má veľmi silný vplyv na pracovné a sociálne správanie zamestnancov podniku. Záleží však na tom, aká je organizačná kultúra, čím sa vyznačuje, akú vnútorné prostredie v podniku vytvára, čo podporuje a čo tlmí. Ak chce manažment podniku úspešne čeliť náročnejším externým podmienkam prostredníctvom inovácií, musí angažovať a plnšie využívať schopnosti a potenciál svojich zamestnancov. Neoceniteľným pomocníkom tu je proinovačná organizačná kultúra.

## **1. Teoretické východiská proinovačnej organizačnej kultúry**

### **1.1. Organizačná kultúra**

Koncept organizačnej kultúry má svoj základ a vychádza z pojmu kultúra. Tú Chorvát chápe ako „súbor činností a výtvorov tejto činnosti, ktoré ľuďom umožňujú prežiť v prírodnom prostredí spolu so súborom ideí a predstáv, ktorých cieľom je dať tomuto prežívaniu zmysel.“ (Chorvát, 2000, s. 14). Matejů a Soukup charakterizujú kultúru ako „triedu metabiologických prostriedkov a mechanizmov špecifickej ľudskej adaptácie na vonkajšie prostredie. Predstavuje plastický a mnohovýznamový negenetický program činnosti jednotlivcov a sociálnych skupín, ktorý je fixovaný sociokultúrnou samoreguláciou a kultúrnymi stereotypmi, pretváraný spoločenskou činnosťou a odovzdávaný prostredníctvom kultúrneho dedičstva“ (Matejů a ďalšie, 1996, s. 548). Kultúra je dôležitá tým, že svojimi prvkami (materiálnymi i duchovnými, sociokultúrnymi regulatívami a sociálnymi inštitúciami) ovplyvňuje a formuje správanie jednotlivcov i pracovných skupín. Pracovne sa to dá priblížiť tak, že



kultúra a jej prvky nás „POZVU“, to znamená, že kultúra nás svojimi prvkami v niečom **Poučuje** a obohacuje, v niečom nás **Obmedzuje** azakazuje, k niečomu nás **Zaväzuje** a prikazuje, k niečomu nás **Vyzýva** a nabáda a v niečom nás **Usmerňuje** a vedie. Na kultúre je dôležité aj to, že obsahuje naakumulované bohatstvo poznatkov ľudstva, obsahuje podstatné hodnoty, osvedčené pravidlá a normy, ktoré ovplyvňujú činnosti, postupy, ale aj podmienky a okolnosti činnosti a tým aj život s inými ľuďmi.

Transformovaním všeobecného konceptu kultúry do prostredia organizácií resp. do podmienok podnikov sa v druhej polovici minulého storočia sformoval nový pojem – organizačná kultúra. Prenos znamenal na jednej strane prevzatie a rešpektovanie všetkých podstatných znakov a funkcií všeobecnej kultúry a na druhej strane si vyžadovalo tvorivé rozpracovávanie jej špecifických atribútov, ktoré sa aktualizujú v prostredí organizácií a podnikov v súvislosti s podnikaním, pracovným procesom a riadením. Kryštalizáciu pojmu, jeho obsahu a významu ilustruje niekoľko desiatok definícií od stručných, zdôrazňujúcich napr. obsah (súbor kľúčových hodnôt, názorov a predstáv uznávaných a zdieľaných skupinou), alebo zdôrazňujú pôsobenie či funkciu organizačnej kultúry (napr. súbor hodnôt, ktoré zamestnanci považujú za správne a platné a ktoré orientujú ich aktivitu) až po komplexnejšie. K takým patrí jedna z prvých a asi najcitovanejších definícií od Scheina „súbor spoločne zdieľaných predstáv, ktoré si členovia organizácie osvojili v snahe prispôsobiť sa prostrediu a vnútorne sa stmeliť. Osvedčil sa natoľko, že sa mu učia noví pracovníci ako správne chápaniu organizačných skutočností, správne spôsoby premýšľania o týchto faktoch a žiaducim citovým vzťahom voči týmto faktom“ (Scheina, 1992, s. 418). Súčasní autori –chápu organizačnú kultúru ako „súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a ktoré sa prejavujú v myslení, čítení a správaní členov organizácie a v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy“ (Lukášová, 2010 s.18). Nám sa pri analýzach a formovaní organizačnej kultúry osvedčilo chápanie, že je to systém hodnôt a noriem, predstáv a prístupov, princípov a pravidiel, ktoré sú vzhľadom na ciele organizácie i zamestnancov prijaté, zdieľané a používané ako vhodný a správny spôsob pracovného a sociálneho správania a ako systém ovplyvňujú uvažovanie a konanie každého zamestnanca organizácie.

Význam organizačnej kultúry ilustrujú dva hlavné smery jej pôsobenia:

- a) smenom von z organizácie – zvykne sa hovoriť o vonkajšej adaptácii, kedy organizačná kultúra formuje vonkajšiu podobu a image organizácie, vytvára a prezentuje obraz organizácie v jej okolí a napomáha spôsobu, ako je organizácia vnímaná zvonku a ako sa k nej správa okolie, pôsobí a upravuje spoluprácu s okolím,
- b) smenom do vnútra organizácie – hovorí sa o vnútornej integrácii, kedy formuje, aktualizuje a kultivuje vnútorné zložky organizácie tak, aby boli schopné prispôsobiť sa a efektívne sa vyrovnat'

so zmenami a podmienkami externého prostredia, pôsobí do vnútra organizácie, integruje ju a pomáha vytvoriť jej vnútorné prostredie.

Organizačná kultúra predstavuje špecifický nástroj riadenia, ktorý dopĺňa riadiace a kontrolné mechanizmy. Organizačná kultúra špecifickým spôsobom vplýva na zamestnancov, na ich myslenie i konanie tým, že im predkladá a vyžaduje dodržiavať hodnoty, normy, či vzory a uznávané spôsoby správania, tým aj zjednocuje nazeranie, uvažovanie i rozhodovanie a pomáha im orientovať sa v pracovných i sociálnych situáciách. Organizačná kultúra pomáha zamestnancom pri výbere správneho variantu riešenia či reakcie, pomáha rozlišovať, čo je žiaduce a čo je nežiaduce a stimuluje, podporuje a rozvíja žiaduce správanie. Podľa viacerých – najmä zahraničných - autorov organizačná kultúra pôsobí na mnohé výstupy súvisiace so zamestnancami, ale aj s organizáciou. Výskumami potvrdený je jej vplyv na správanie, učenie a rozvoj zamestnancov (Bollinger a ďalšie, 2001, s. 8–18), ako aj na výkonnosť zamestnancov (Tseng, 2010, s. 269–284). Významné sú zistenia, že podľa (Martins–Terblanche 2003, Mclean 2005, Franková 2011) má organizačná kultúra silný vplyv aj na kreativitu a inovácie v podniku.

Tvorivým využitím všetkých uvedených charakteristík organizačnej kultúry a ich možností sa subjektu riadenia ponúka nástroj a príležitosť ako vytvoriť v organizácii prostredie, ktoré bude stimulovať, rozvíjať a podporovať inovácie.

## 1.2. Inovácie

Druhú časť teoretických východísk proinovačnej organizačnej kultúry tvorí inovácia. Téma inovácií nie je nová. Venovalo a venuje sa jej mnoho autorov, ktorí rozpracovali jej podstatu, objasnili priebeh inovačného procesu a skonkretizovali okruh dôležitých predpokladov, ktoré ju ovplyvňujú. Priekopníkom a klasikom je Schumpeter, ktorý tematizoval zmenu správania sa ekonomických aktérov v súvislosti so zmenami v podnikateľskom prostredí a využívaní priemyselných zdrojov. Viacerí autori problematiku inovácií ďalej prehĺbili a podrobnejšie rozpracovali, pričom dospeli k názorom, ktoré sa nie vo všetkom zhodujú. V čom sa zhodujú je poznatok, že absolútnym predpokladom a východiskom inovácie je kreativita, zásluhou ktorej vznikajú nové a užitočné nápady, myšlienky a riešenia. Tie tvoria základ inovácie. Zhodujú sa aj v tom, že za inováciu možno považovať len to, čo je nové, čo sa charakterizuje ako novota, novosť či neštandardné riešenie, že inovácia je zámerná, prospešná a užitočná. Inovácia je svojou podstatou špecifický druh zmeny. Pôvodne sa inovácia vzťahovala len na výrobky a služby, v súčasnosti sa vzťahuje aj na závažné zmeny, ktoré sa uskutočnia v podnikoch v záujme zvýšenia ich flexibility a efektívnej reakcie na zmeny v podnikateľskom prostredí.

V čom sa názory autorov rozchádzajú je chápanie inovačného procesu. Časť z nich napr. Adair rozlišuje kreativitu ako zdroj nových myšlienok a inováciu ako proces uskutočňovania týchto myšlienok (Adair, 2004, s. 233). Iní autori chápu inováciu ako komplexný proces, ktorý pozostáva z niekoľkých fáz. Košturiak rozlišuje tri fázy – analýza situácie a jej správne nasmerovanie, čoho

výsledok je objavenie protirečenia a tým aj zadania, nasleduje riešenie protirečenia a nakoniec samotné technické riešenie problému a jeho implementácia do praxe (Košturiak, 2009, s. 24–27). Aj Kováč píše, že inovácia začína vnímaním rozporu-problému a inovačným nápadom, ktorý je reakciou na problémovú situáciu (Kováč, 2003, s. 166). Inovačný nápad sa v ďalšom kroku rozpracováva, hodnotí sa jeho realizovateľnosť, trhovú potenciál a ekonomický prínos. Posúdený inovačný nápad sa ďalej transformuje na inovačnú príležitosť a dostáva konkrétnu materiálnu podobu. V záverečnom kroku sa implementuje do praxe a nakoniec sa ohodnotí jeho prínos. Prikláňame sa ku chápaniu inovácie ako procesu, ktorý začína odkrytím problému a zásluhou kreativity aj nájdením vhodného riešenia a končí implementáciou nového riešenia do praxe. „Anatómia“ tohto procesu – teda vnútorné mechanizmy a jeho priebeh upozorňuje, že inovácia v kreatívnej i implementačnej časti nie je niečo bežné, ale naopak špecifické, niečo čo nevzniká a neudeje sa automaticky, kedykoľvek a kedykoľvek. Nedá sa presne naplánovať, ani nariadiť. Čo sa však môže v podniku urobiť, to sú také podmienky, v ktorých je veľká pravdepodobnosť, že sa na objavený problém nájde úplne nové riešenie. A aké to majú byť podmienky, to pomôžu spresniť odpovede na tri základné otázky:

- a) Čo pomôže tomu, aby sa v podniku bez obáv upozornilo na problémový moment?
- b) Za akých podmienok sú zamestnanci ochotní a schopní nájsť vhodné a realizovateľné riešenie?
- c) Čo všetko treba urobiť, aby sa objavené nové riešenie úspešne zaviedlo do praxe?

Odpovedí je veľa a zahŕňajú materiálno-technické, organizačno-riadiace, finančné a aj personálne predpoklady. Osobná skúsenosť i poznatky viacerých autorov (Franková, 2011, s. 256, Andriopoulos, 2001) potvrdzujú, že v tomto prípade zohráva primárnu pozitívnu rolu organizačná kultúra, ktoré je proinovačná. Je to typ kultúry, ktorý vytvára v podniku a na jeho pracoviskách vnútorné prostredie, v ktorom sa darí tvorivosti, ktoré ju podporuje, stimuluje, oceňuje i odmeňuje a ktoré pomáha a uľahčuje implementáciu nových riešení do praxe.

## **2. Proinovačná organizačná kultúra**

Práce o organizačnej kultúre okrem jej definovania, vymedzenia jej elementov a spôsobov úprav rozlišujú aj rôzne typy organizačných kultúr. Zaujímavé je, že medzi prezentovanými typmi organizačných kultúr sa proinovačná organizačná kultúra vyskytuje ojedinele aj napriek tomu, že problematika inovácií je veľmi aktuálna. V snahe prispieť k bližšiemu poznaniu tohto typu ponúkame niekoľko poznatkov.

Proinovačnú organizačnú kultúru možno charakterizovať ako taký typ organizačnej kultúry, ktorý:

- nepatrí medzi bežné, tradičné a rozšírené typy. Je to typ relatívne novší a špecifický. Jeho špecifikum predznamenáva predpona „pro“ (z lat. pre,

v prospech, za ) a naplno ho charakterizuje v prospech čoho pôsobí, čo podporuje – a to je inovácia, ktorá sa chápe ako špecifický druh zmeny vedúci k zlepšeniu,

- pozostáva z vnútornej sústavy prvkov organizačno-riadiaceho, ale hlavne socioregulačného charakteru, ktoré v súlade s cieľmi a zámermi podniku vytvárajú v podniku vnútorné prostredie (sociálno-psychologickú atmosféru) stimulujúce, podporujúce a oceňujúce tvorivosť a inovačné aktivity,

- koncentruje sa predovšetkým na tri hlavné oblasti :

a/ na podmienky a aktivity podporujúce spozorovanie a odkrytie problémového momentu v podniku, resp. možnosti zlepšenia v podniku,

b/ na aktivity a podmienky prinášajúce tvorivé nápady, objavy nového lepšieho riešenia a na podporu, rozvoj a využívanie tvorivosti,

c/ na aktivity a podmienky podporujúce a uľahčujúce implementáciu a využívanie objavených riešení v podnikovej praxi,

-na dosiahnutie uvedených zámerov používa viaceré prostriedky, predovšetkým však kľúčové hodnoty a normy správania. Prvky

proinovačnej organizačnej kultúry sú spravidla formulované ako zásady, alebo zrozumiteľné prehlásenia. Uvádzame príklady:

a/ kľúčové hodnoty – ako významné presvedčenia o tom, čo je pre podnik dôležité, žiaduce, čomu sa v podniku pripisuje význam a čo sa v podniku cení. Ku kľúčovým hodnotám podporujúcim inovačné aktivity patria kreativita, zmena, učenie, pružnosť, adaptácia. V praxi sú prezentované napríklad takto:

„Inovácia – účinná reakcia na nové podmienky“, „Inovácia = zmena zvyšujúca našu úspešnosť“, „Inovácia to sú znalosti, tvoriví zamestnanci a podporné podmienky“, „Nerezignujeme - inovujeme, lebo vieme, chceme a môžeme“, „Myslíme na budúcnosť – inovácie sú naša cesta“.

b/normy správania – ako viac-menej nepísané pravidlá a zásady, vyplývajúce z kľúčových hodnôt, ktorými sa manažéri i zamestnanci riadia pri inovačných aktivitách. Pre správanie zamestnancov sú formulované napr.:

„K daniu v podniku sme pozorní a záleží nám na ňom.“

„Poukázať na možnosti zlepšenia v podniku považujeme za svoju profesionálnu česť“,

„Upozornenie na problém má vyššiu hodnotu, ak ho sprevádza aj tvorivý nápad, alebo konštruktívny návrh riešenia“,

„Uvedomujeme si, že naša inovačná aktivita má hodnotu, keď je pohotová, tvorivá a prospešná“,

„Prvotný nápad potrebuje čas, preto sa venujeme rozpracovaniu jeho častí, predpokladov realizácie ako aj jeho prínosu“,

„Pri hľadaní a objavovaní nových možností myslíme slobodne a nezávisle, rešpektujeme a ceníme si znalosti a využívame nové odborné informácie“,

„Nápad svoj, alebo spolupracovníkov sa usilujeme konštruktívne podporiť, rozvinúť a skvalitniť využívaním synergického efektu a postupmi skupinového riešenia problému“,

„Vieme, že pri inovačnej aktivite sa môžu názory rozchádzať, nedopúšťame, aby rozdielnosť názorov prešla do osobných sporov a poškodila medziľudské vzťahy v skupine“;

„Uvedomujeme si, že tvorivosť sa dá rozvíjať a preto aktívne využívame vzdelávacie podujatia týkajúce sa kreativity“;

„Omyl, neúspech či neprijatie návrhu inovácie nepovažujeme za odborné, ani osobné zlyhanie, ale za zistenie, že „touto cestou sa ísť nedá“;

„Učíme sa byť pripravení niesť riziko plynúce z neistoty výsledku našej inovačnej aktivity“;

„Naše inovačné aktivity majú primárny cieľ – prínos pre náš podnik“.

Pre správanie sa manažérov môžu byť formulované napríklad takto:

„Plne si uvedomujeme, že inovačné aktivity sa nedajú zamestnancom nariadiť, preto sa usilujeme vytvárať sociálno-psychologickú atmosféru zvyšujúcu pravdepodobnosť vzniku dobrého nápadu či tvorivého riešenia“;

„Na podporu inovačných aktivít vytvárame priestor oficiálny na pracovných poradiach, ale aj neoficiálne v rámci neformálnych pracovných kontaktov príp. aj po pracovnom čase“;

„V záujme podpory a rozvoja tvorivosti a inovatívneho myslenia uprednostňujeme v pracovných kontaktoch priamu, otvorenú a obojsmernú komunikáciu a plnú informovanosť spolupracovníkov“;

„Vieme, že inovačné aktivity nie sú záležitosť len zamestnancov a preto sa vhodne angažujeme podľa situácie v role, ktorá efektívne podporuje napredovanie riešenia a maximalizuje prínos“; „Odbornú pripravenosť spolupracovníkov pre inovačné aktivity zvyšujeme zabezpečením ich ďalšieho odborného vzdelávania“;

„Pretože inovačný proces treba vhodne organizovať a riadiť, svoju manažérsku kompetenciu v tejto oblasti si zvyšujeme ďalšou odbornou prípravou a vzdelávaním“; „Na predpoklady a okolnosti zvyšujúce inovačnú aktivitu zamestnancov dôsledne pamätáme pri výbere, motivácii, vnútropodnikovej mobilite, oceňovaní a odmeňovaní zamestnancov, ako aj pri optimalizácii materiálno-technickej a informačnej základe, organizácii a del'be práce“.

„Ak chceme ako manažéri podporiť inovačnú aktivitu svojich spolupracovníkov musíme:

- byť pripravení podstúpiť s nimi riziko, že inovačná aktivita nebude úspešná,
- byť schopní pracovať s ešte nedopracovanými myšlienkami a vytvoriť priestor pre ich dopracovanie, neodmietat', ale podporiť ich rozpracovanie,
- byť pripravení čiastočne / dočasne upraviť vnútrogrupinové pravidlá, pre tých, ktorí pracujú na inovačnej aktivite,
- byť pripravení pohotovo a konštruktívne reagovať na podnet či potrebu pridelenia zdrojov alebo prostriedkov na rozvoj nápadu,
- byť pripravení spájať pracovníkov s inovačným potenciálom a výkonom.“

„Učíme sa pracovať v prostredí/atmosfére zmien, prijímať ich ako výzvy a príležitosti, aktívne sa na nich podieľať a k tomu vedíme aj svojich spolupracovníkov“;

„Uvedomujeme si, že inovačná aktivita je úspešná vtedy, keď je implementovaná do praxe a prináša podniku efekt a preto sa aktívne podieľame na podpore celého inovačného procesu s dôrazom na presadzovanie a praktické využívanie nápadov a tvorivých riešení“

Organizačná kultúra - aj keď má tendenciu pretrvávať (zvlášť za stabilných externých podmienok) - nie je nemenná. Dá sa, dokonca ju treba - vzhľadom na zmeny v externom prostredí – aktualizovať, upravovať, alebo aj zásadne meniť a to práve vtedy, keď už pôsobenie jej prvkov nezodpovedá úlohe podporovateľa a pomocníka realizácie podnikovej stratégie a podnikateľských zámerov. Postup jej úpravy a zmien je úspešný, ak rešpektuje osvedčené pravidlá manažmentu zmien. Na úplnom začiatku má subjekt riadenia zamestnancom zreteľne vysvetliť potrebu zmien v organizačnej kultúre.

Po diagnostike jej súčasného stavu má poukázať na tie jej prvky, ktoré už nezodpovedajú novej situácii a súčasne má predstaviť v čom a ako sa má zmeniť. V ďalšom kroku treba žiaducu zmenu rozpracovať do aplikovateľnej podoby. Od kvality rozpracovania tejto fázy závisí úspešnosť ďalšieho kroku – samotnej realizácie zmeny. Skúsení manažéri zmien organizačnej kultúry nevynechávajú záverečný krok - sledovanie účinnosti zmeny. Ak sa preukáže prínos zmeny, zmena organizačnej kultúry končí jej zafixovaním.

## **Záver**

- Podnik s proinovačnou organizačnou kultúrou sa pozná pomerne rýchlo. Vyznačuje sa o.i. takýmito znakmi:
- zásluhou inovácií sa úspešne prispôbuje nestabilným podmienkam externého prostredia,
- vedenie podniku i zamestnanci chápu inovácie ako prostriedok prežitia,
- v podniku sa vníma zmena ako príležitosť a ako podnet k zlepšeniu,
- vnímajú sa aj podnety zvonku, podporuje sa získavanie a výmena informácií medzi útvarmi,
- odkryté „slabiny“ a problémové miesta sa neskrývajú, hľadajú a uplatňujú sa tvorivé riešenia,
- vedenie podniku i manažéri skutočne podporujú iniciatívu, tvorivé riešenia a ich autorov a vytvárajú vnútorné prostredie, v ktorom sa darí tvorivosti i rozvoju hodnotných ideí,
- atmosféru charakterizuje oddanosť podniku, ochota spolupracovať a meniť veci k lepšiemu,
- manažéri uplatňujú demokraticko-participatívny štýl riadenia a pružné organizačné štruktúry,
- komunikácia je otvorená, vecná a konštruktívna, funguje výmena myšlienok a námetov,

- systém vzdelávania zamestnancov sa venuje aj rozvoju tvorivosti a inovačným aktivitám,
- podnik uznáva, oceňuje i odmeňuje tvorivých zamestnancov a usiluje o ich stabilizáciu.

Nakoľko je organizačná kultúra vášho podniku/organizácie proinovačná?

### **Zoznam literatúry**

- [1] ADAIR J.E.: Efektivní inovace. Praha Alfa Publishing, 2004, 233 s. ISBN 8086581044.
- [2] BOLLINGER A. S., SMITH R. D.: Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. Journal of Knowledge Management. 2001, 5 (1): 8–18.
- [3] BURGELMAN R. A., MAIDIQUE M. A., WHEELWRIGHT S. C.: Strategic Management of technology and Innovation. New York, McGraw Hill 2004.
- [4] FRANKOVÁ E.: Kreativita a inovace v organizaci. Praha Grada 2011, 256. s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [5] CHORVÁT I.: Sociológia. Banská Bystrica UMB, 2000, s. 70. ISBN 80-8055-351-3.
- [6] KOŠTURIAK J.: Inovačný proces v podniku. Moderní řízení. 2009. č.3. s. 24–27.
- [7] KOVÁČ M.: Inovácie a technická tvorivosť. Košice, TU Košice, 2003, 166 s.
- [8] LUKÁŠOVÁ R.: Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [9] MARTINS E. C., TERBLANCHE F.: Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management, 2003, vol.6. no.1. p. 64–74.
- [10] MATEJŮ M. SOUKUP V.:1996. Heslo,, kultura“ In Maříková et al. Velký sociologický slovník. Praha, Karolinum 1996 1627 s. ISBN 80-7184-164-1.
- [11] McLEAN L.D.: Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. Advances in Developing Human Resources, 2005, vol.7. no.2, p. 226–246.
- [12] SCHEIN E.H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass Publ. 1992. 418 p. ISBN 1-55542-487-2
- [13] TSENG S.M.: The cotrrelation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. Journal of Knowledge Management, 2010, vol.14.no.2. p. 269–284.

Marian Kika, PhDr, PhD.  
 Katedra Ekonomie  
 Ekonomická fakulta,  
 Univerzita Mateja Bela  
 E-mail: marian.kika@umb.sk





# NEPLATENÁ PRÁCA V DOMÁCNOSTI - SKRYTÉ PRÍLEŽITOSTI ROZVOJA PODNIKANIA

THE UNPAID WORK IN HOUSEHOLDS - HIDDEN OPPORTUNITIES  
OF BUSINESS DEVELOPMENT

MARIÁN KIKÁ  
MIRIAM MARTINKOVIČOVÁ

**Annotation:** The contribution brings the general view on the continual research of the unpaid work in the Slovak households. It is the first representative research in Slovak republic which is realized by group of researches from Faculty of Economics of Matej Bel University in Banská Bystrica. The research consists of two follow-up parts which analyses the main economical and uneconomical connection of unpaid work in Slovak households, its extent, nature (year-round and seasonal character) and frequency of its types and forms. The research studies the motives for unpaid work, the attitudes to unpaid work, the participation of the family members and others on individual types of unpaid work and the opinions of respondents' on the perspective and extent of unpaid work.

The long term research aim and the existing results of this research show that unpaid work is in very close connection with entrepreneurship and with economics as well and we can consider the unpaid work for important resource for economic progress in society and individual welfare of its members.

The aim of this contribution is to show upon the results of the research that the volume of the unpaid work in the Slovak households presents the great potential for the entrepreneurship development and at the same time represents effective tool for increasing the count of new work places on the regional work market.

**Keywords:** *unpaid work, uneconomical aspects of unpaid work, motives for unpaid work, market services, potential of entrepreneurship.*

**Anotácia:** Príspevok prináša súhrnný pohľad na kontinuálny výskum neplatenj práce v domácnostiach, ktorý v podmienkach Slovenskej republiky na reprezentatívnej úrovni prvýkrát realizuje riešiteľský kolektív autorov EF UMB v Banskej Bystrici. V dvoch na seba nadväzujúcich etapách výskumu riešitelia identifikujú rozhodujúce ekonomické a mimoekonomické súvislosti existencie neplatenj práce v slovenských rodinách. Vzájomné ovplyvňovanie sa týchto faktorov dovoľuje skúmať neplatenú prácu komplexne, tak z hľadiska jej rozsahu, charakteru (celoročné alebo sezónne práce) a frekvencie výskytu jednotlivých druhov či foriem neplatenj práce v domácnostiach. Rovnako zameranie výskumu monitoruje prevažujúce motívy vedúce k jej vykonávaniu, postoje k nej, účasť rodinných a mimorodinných príslušníkov na jednotlivých typoch neplatenj práce, ako aj názory respondentov týkajúce sa perspektívy jej výskytu a rozsahu

v budúcnosti. Zistené skutočnosti umožňujú vďaka výskumným kapacitám, primeranému časovému rámcu realizácie a samotným zámerom dlhodobého projektu, zisťovať ďalej hlbšie súvislosti vplyvu neplatenj práce na podnikateľskú sféru a ekonomiku a charakterizovať tento fenomén ako významný zdroj sociálno-ekonomického rozvoja spoločnosti a individuálneho blahobytu jej členov zároveň. Cieľom príspevku je preto na pozadí realizovaných výskumov poukázať na skutočnosť, že pretrvávajúci veľký objem neplatenj práce v domácnostiach predstavuje významný potenciál rozvoja podnikateľských aktivít a tým aj efektívny nástroj zvyšovania počtu nových pracovných príležitostí na regionálnom trhu prácu.

**Kľúčové slová:** *neplatená práca, mimoekonomické súvislosti existencie neplatenj práce, trhové služby, motívy neplatenj práce.*

## Úvod

Drvivá väčšina populácie trávi podstatnú časť svojho produktívneho života pracovaním. O práci môžeme uvažovať v niekoľkých súvislostiach. Ako o formálnom, trhovom zamestnaní ale aj o neformálnej, netrbovej či neplatenj práci. Rovnako sa nám v prípade uvažovania o práci ako takej otvárajú dimenzie vnímania a chápania jej významu pre človeka. Práca môže mať pre jednotlivca pozitívny význam, človek ju vníma ako zmysluplnú, kreatívnu aktivitu, ktorá ho naplňa istým zmyslom a zadosťučinením, či hrdosťou nad vlastnými schopnosťami a zručnosťami pri jej vykonávaní. Práca však zároveň môže aj ubíjať, otupovať, byť príťažou, svojou monotónnosťou a rutinným charakterom dokonca pre niekoho potrestaním, má teda aj negatívny rozmer. Odborná literatúra skúma fenomén práce napríklad z hľadiska tzv. pracovných orientácií (Centers, Bugental, 1966; Harding, Hikspoors, 1995; Halman, 2001), kde rozlišuje dve základné dimenzie. Vnútrotná pracovná orientácia zdôrazňuje, že cieľ práce sa nachádza v práci samotnej. Ide o tzv. expresívnu pracovnú orientáciu, ktorá odráža vnútorné presvedčenie jej vykonávateľa o užitočnosti, zmysluplnosti a opodstatnenosti práce z hľadiska nových príležitostí, možností osobného, individuálneho rozvoja či prezentovania vlastných tvorivých síl. Naopak vonkajšia, tzv. inštrumentálna pracovná orientácia poukazuje na prácu ako prostriedok dosahovania cieľov mimo nej. V tomto prípade je obsah práce druhořadý, na prvom mieste stojí dôležitosť príjmu (odmeny za prácu) a istôt, ktoré práca ponúka, ide o redukovanie nepríjemných charakteristík práce v podobe nárokov na priaznivé pracovné podmienky, primeraný pracovný čas, adekvátnu dovolenku, nízku hladinu stresu či záťaže.

Proces modernizácie západnej spoločnosti, ktorý v sebe zahŕňa značný počet paralelne prebiehajúcich zmien v ekonomickej, technologickej, politickej, sociálnej a kultúrnej oblasti života spoločnosti ovplyvňuje svet práce skutočne mnohodimenzionálne. Ide predovšetkým o rastúce nároky na špecializáciu a profesionalizáciu výkonu práce, vzostup úrovne edukácie, rast príležitostí a možností uplatnenia sa na trhu práce, slobodné rozhodovanie sa o výbere zamestnania, možnosti migrácie za prácou, paralelné pracovné úväzky (tzv. flexiistota). Protirečivým výsledkom tohto trendu individualizácie je kultúrna

zmena, ktorá zvykne byť označovaná ako „zánik tradicionality“, oslabovanie, či odumieranie vplyvu a sily tradícií, väzieb na klasické, rodové a generačné zvyky, názory a postoje. Tento jav rovnako dichotomicky postihuje aj svet práce človeka predovšetkým v súvislosti s využívaním trhových pracovných výziev a na druhej strane pretrvávajúcou podporou domácich, osvedčených pracovných postupov a ich výsledkov, v podobe neplatenj práce v domácnostiach.

Zotrvávanie, či dokonca v prípadoch niektorých tovarov a služieb dokonca preferovanie výsledkov domácej práce (výroby) má svoje príčiny okrem iného aj v jave, ktorý stál doteraz mimo oficiálnej pozornosti a záujmu. Ide o to, že masová veľkovýroba a produkcia s cieľom dosahovania minimálnych nákladov a maximalizácie ziskov, produkuje čím ďalej tým častejšie tovary a ponúka služby, ktoré sú na hranici kvality, životnosti a spotrebiteľskej použiteľnosti. Mnohé prípady dokonca evokujú stav etického hazardu nielen s ľudskou dôverou ale, čo je horšie, aj s ľudským zdravím a bezpečnosťou. Všetky tieto faktory a priblížené súvislosti chápania ľudského sveta práce naznačujú, že táto téma stále patrí k diskutovaným a rozporuplným problémom, ktoré si zasluhujú permanentnú pozornosť.

## **1. Ekonomické a neekonomické aspekty neplatenj práce**

Ťažiskovým predmetom nášho skúmania sa stala problematika existencie neplatenj práce v domácnostiach a to v dvoch základných rovinách: ekonomickej a neekonomickej, ktoré sa prirodzene vzájomne podmieňujú. Pri posudzovaní neplatenj práce z ekonomickeho hľadiska je žiaduce vychádzať zo zdrojov, ktoré dokazujú, že objem neplatenj práce v ekonomikách je relatívne vysoký (OECD, 2011; European Communities, 2009). Na vykazovanie množstva času, ktorý ľudia venujú vykonávaniu neplatenj práce slúžia veľmi často aj výskumy štatistického zisťovania využitia času TUS (Time Use Survey). Z výsledkov uvedených štúdií vyplýva, že v 29 skúmaných krajinách OECD ľudia trávia v priemere denne 3,4 hodiny vykonávaním neplatenj práce. V prepočte na týždeň to znamená 23,8 hodín. Avšak existuje veľká variabilita medzi krajinami. Najviac času venujú neplatenj práci Mexičania (4,2 hodiny denne), najmenej ľudia žijúci v Japonsku, Kórei a Číne (Považanová, Nedelová, 2012).

Faktom ostáva skutočnosť, že aj pri takomto relatívne vysokom objeme neplatenj práce v domácnostiach, táto nie je zahrnutá v žiadnej národnej štatistike účtovných systémov aj napriek tomu, že v reálnom živote každej ekonomiky táto forma netrbovej práce existuje. Tento druh aktivít, tzv. produktívnych činností, sa oficiálne označuje ako neplatená práca preto, lebo zahŕňa činnosti, za ktoré jednotlivец nedostáva mzdu. To môžeme považovať za rozhodujúce kritérium, ktoré odlišuje formálnu a neformálnu prácu. Všetky ostatné atribúty, vynaložená energia, čas, úsilie, schopnosti, vedomosti, zručnosti, nadobudnuté skúsenosti či nasadenie a entuziazmus, majú obidve formy práce porovnateľné. Vedomé akceptovanie a tolerovanie neplatenj práce má samozrejme aj svoje ďalšie ekonomické súvislosti, minimálne má tento

problém svoj rodový rozmer, ktorý sa negatívne odráža v problematike rovnosti príležitostí na oficiálnom trhu práce, nerovnakom odmeňovaní pohlaví, skresľovaní merania príjmových rozdielov a miery chudoby či nedoceňovaní toku budúcich príjmov, ktoré vytvára ľudský kapitál v prípade starostlivosti o rodinu a výchovu detí.

Z národohospodárskeho hľadiska je preto pochopiteľné usilovať sa o elimináciu objemu neplatenj práce v domácnostiach cestou vytvárania takej štruktúry trhových substitútov, ktorá by dokázala nahradiť niektoré druhy domácich prác a výroby a posunula by tak ich distribúciu cez oficiálny trh. V tejto rovine uvažovania je však potrebné vziať do úvahy ďalšie, svojím vplyvom veľmi významné determinanty výskytu a pretrvávania neplatenj práce v rodinách a to sú neekonomické faktory.

Ako sme naznačili, problematiku neplatenj práce v domácnostiach je možné skúmať, merať a posudzovať z ekonomického hľadiska z rôznych uhlov pohľadu (cena práce, objem neplatenj práce, jej podiel na hrubom domácom produkte, rozsah a štruktúra činností neplatenj práce, sezónnosť, trhové diery, časové náklady na neplatenú prácu, ...). V podstate ide o snahu kvantifikovať jej výslednú hodnotu a zapracovať ju do štatistík o produktivite národnej ekonomiky.

Iný uhol pohľadu na neplatenú prácu v domácnostiach otvára priestor na skúmanie kvalitatívnych charakteristík tohto fenoménu a umožňuje tak uchopiť neekonomické, sociálne významy výskytu jednotlivých foriem neplatenj práce v domácnostiach. Tento prístup sústreďuje pozornosť na prirodzený rytmus domácnosti, kolobeh rodinných aktivít a činností (Klocoková, 2004; Chorvát, I., 2002), budovanie, upevňovanie a udržiavanie rodinných pút a vzťahov, predávanie medzigeneračných skúseností, rituálov a stereotypov, kreovanie sociálnych vzorov a kultúrnych modelov spolunažívania (Bausová, 2002; Filadelfiová, 2010).

Tieto, na prvý pohľad nejednoznačné a ťažko uchopiteľné súvislosti neplatenj práce, svojou silou a tradicionalitou zohrávajú oveľa väčší význam, než by ekonómovia predpokladali. Ide o to, že práve tieto atribúty neplatenj práce poukazujú na istý pretrvávajúci efekt konzervativizmu v správaní a konaní členov rodín, celých generácií príslušníkov daných komunit, ktorí považujú jednotlivé typy domácich prác za tak tradičné, patriace do rodiny a vykonávané výlučne rodinnými príslušníkmi (alebo blízkymi príbuznými a známymi), že v tomto smere nepripúšťajú možnosť využívania trhových substitútov. Práve v tomto sa prejavuje spomínaný protirečivý vplyv modernizácie a individualizácie, kedy zakorenené tradície vzdorujú tlaku trhu a zachovávajú si svoju podobu, aj keď prirodzene v modifikovanej forme.

## **2. Výskum neplatenj práce**

Problematika neplatenj práce sa svojou vnútornou rozporuplnosťou stala zaujímavou výzvou pre výskumný tím odborníkov, ktorí sa na interdisciplinárnom základe pokúšajú čo najkomplexnejšie uchopiť vybrané

problémové roviny neplatenj práce v podmienkach SR, nakoľko takáto reflexia tu doteraz chýba (Uramová, Orviská, Šidová, 2010). V rámci výskumných projektov VEGA 11/1141/11 „Trh práce v kontexte špecifik neplatenj práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku“ a na tento projekt nadväzujúci aktuálny výskum VEGA 1/0935/13 „Neplatená práca ako potenciálny zdroj sociálno-ekonomického rozvoja spoločnosti a determinant individuálneho blahobytu“, sústreďujú svoje úsilie na skúmanie a odhaľovanie tak ekonomických ako aj neekonomických aspektov neplatenj práce.

Príspevok prináša súhrnný prehľad výsledkov už realizovaného výskumu neplatenj práce na Slovensku a zároveň približuje a zdôvodňuje pokračovanie výskumných aktivít v ďalších etapách.

Hlavný výskum v rámci projektu VEGA 11/1141/11 prebiehal v období 22.2. – 2.4.2012. Dotazníkovou formou bolo oslovených spolu 1564 domácností vo všetkých krajoch SR a v nich 4 435 jednotlivcov. Súčasťou výskumu bolo 12 modulov, z toho 7 pre členov domácností a 5 modulov pre domácnosť ako celok. Uskutočnený výskum vykazuje reprezentatívnosť podľa: priestoru (príslušnosť ku krajom), počtu členov domácností a podľa pohlavia. Overenie reprezentatívnosti výberu bolo uskutočnené programom SPSS (PASW Statistics 18), pričom na všetkých bežných hladinách významnosti bol výber reprezentatívny podľa všetkých 3 zvolených znakov.

Východiskovým predpokladom uvažovania v rámci celého vedecko-výskumného projektu bola premisa, že za neplatenú prácu v domácnostiach možno považovať všetky produktívne ľudské činnosti, za ktorú človek nedostáva mzdu. Na základe toho, ako aj realizovaných medzinárodných výskumov v tejto oblasti a existujúcich odborných zahraničných zdrojov (European Communities, 2009; Hirway, I., 2005), boli jednotlivé druhy neplatenj práce zaradené do niekoľkých základných kategórií (Tabuľka 1).

**Tabuľka 1**

Kategórie neplatenj práce	
	<b>Kategórie neplatenj práce</b>
1.	Príprava jedál
2.	Domáce práce – upratovanie
3.	Výroba a údržba textílií
4.	Záhradkárstvo a starostlivosť o zvieratá
5.	Výstavba (stavebníctvo) a rekonštrukcie
6.	Nakupovanie a služby
7.	Starostlivosť o deti
8.	Starostlivosť o dospelých
9.	Dobrovoľnícka práca

Prameň: VEGA 11/1141/11 „Trh práce v kontexte špecifik neplatenj práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku“, EF UMB, 2011 – 2012.

Realizovaný výskum neplatenj práce priniesol z hľadiska skúmania ekonomických súvislostí mnohé zaujímavé výsledky. Vzhľadom na skutočnosť, že v podmienkach SR doteraz absentoval reprezentatívny výskum predmetnej problematiky, na základe čoho Slovensko doteraz ani neposkytovalo prehľadové štatistiky objemu neplatenj práce do medzinárodných výskumov štatistického zisťovania využitia času TUS, ani nefigurovalo medzi porovnávanými krajinami v rámci štúdie OECD (OECD, 2011), nebolo možné uskutočniť solídnu medzinárodnú komparáciu tohto ukazovateľa. Medzi najpodstatnejšie zistenie preto rozhodne patrí to, že celkovo celý súbor sledovaných respondentov v podmienkach slovenských domácností vykázal týždenný objem neplatenj práce 25,8 hodín, čo predstavovalo denný objem 3,7 hodín (222 minút). Možno konštatovať, že vykázaný objem neplatenj práce v SR je porovnateľný z jej týždenným rozsahom v krajinách OECD, v ktorých je tento ukazovateľ štatisticky skúmaný.

Rovnaký záver môžeme vysloviť aj v súvislosti s podielom pohlaví na neplatenj práci v domácnostiach. Z hľadiska pohlavia výskum ukázal, že priemerný týždenný čas strávený mužmi v domácnosti je 21,41 hodín, u žien predstavuje tento čas 35,58 hodín. Trend výraznejšie vyššieho podielu žien na vykonávaní jednotlivých druhov neplatenj práce, aký potvrdzujú aj zahraničné výskumy, bol preukázaný aj v podmienkach Slovenska. Ženy odpracovali v domácnosti v priemere týždenne asi o 14 hodín viac ako muži. Muži na druhej strane strávia viac času v platenom zamestnaní.

Nakoľko bol výskum realizovaný na reprezentatívnej úrovni za celé Slovensko, umožňuje identifikovať rozsah neplatenj práce tak z hľadiska jednotlivých krajov, ako aj typu obce, z ktorej respondenti pochádzajú. Tieto faktory sú veľmi dôležitým indikátorom regionálnych disparít napríklad v oblasti zamestnanosti na oficiálnom pracovnom trhu a odhaľujú tak širšie súvislosti neplatenj práce. Jej rozsah v domácnostiach v konkrétnom regióne (kraj, obci), pri zohľadnení vyššieho podielu účasti žien na neplatenj práci, vypovedá o ich väčšom časovom fonde venovanom neformálnemu zamestnaniu či neplatenj starostlivosti o rodinu na úkor plateného zamestnania. Na základe toho možno očakávať aj zásadné rozdiely v príjmoch mužov a žien, ktoré do domácností prinášajú a ktoré na výdavkovej strane môžu v rámci zabezpečenia chodu rodiny vynaložiť. Kvantitatívne tieto skutočnosti vyjadrujú hodnoty spracované na základe výsledkov výskumu v Tabuľke 2 a bližšie interpretované v štúdiu autoriek Kaščáková, Nedelová (2011).

**Tabuľka 2**

## Rozsah neplatenej práce podľa krajov

<b>Kraj</b>	<b>hodiny/týždenne/domácnosť</b>
Žilinský	88,84
Nitriansky	86,26
Trnavský	81,79
Prešovský	79,23
Banskobystrický	72,38
Trenčiansky	69,79
Bratislavský	54,99
Košický	53,68

Prameň: VEGA 11/1141/11 „Trh práce v kontexte špecifik neplatenej práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku“, EF UMB, 2011 – 2012.

Korelácie týkajúce sa veľkosti neplatenej práce v závislosti od miesta bývania podľa typu obce/mesta, majú rovnako zaujímavú vypovedaciu hodnotu. Dovoľujú vysloviť záver, že v menších obciach, prípadne obciach so štatútom mesta, ich obyvatelia venujú neplatenej práci väčší priestor a má pre nich vyššiu mieru dôležitosti ako v krajských mestách, kde obyvatelia zrejme častejšie siahajú po dostupných trhových substitútoch a redukujú tak objem neplatenej práce vo svojich domácnostiach. Prostredie dediny je na Slovensku naďalej považované za miesto, kde sa ľudia viac poznajú, správajú sa a konajú v duchu pretrvávajúcich a zaužívaných rituálov a klasických, osvedčených postupov (svadby, výstavba rodinných domov, domáce práce, obrábanie pôdy a pestovanie plodín, ...) a v tomto duchu si väčšinu druhov neplatenej práce zabezpečujú svojpomocne. Z hľadiska priemerného týždenného objemu času venovaného neplatenej práci sú získané výsledky sumarizované v Tabuľke 3.

**Tabuľka 3**

## Týždenný objem času venovaný neplatenej práci podľa typu obce

<b>Typ obce</b>	<b>Počet domácností</b>	<b>Týždenný objem času</b>
krajské mesto	283	56,34
obec so štatútom mesta (iné ako krajské)	654	71,63
obec	622	86,11

Prameň: VEGA 11/1141/11 „Trh práce v kontexte špecifik neplatenej práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku“, EF UMB, 2011 – 2012.

Dôvody preferovania takéhoto prístupu k vykonávaniu jednotlivých druhov neplatenej práce môžu byť samozrejme rôzne. Práve skúmanie motívov neplatenej práce bolo súčasťou analýzy neekonomických dimenzií tohto fenoménu, ktorému okrem postojov k neplatenej práci, pomoci pri neplatnej

práci a perspektív vnímania jej rozsahu v budúcnosti, venovali autori projektu tiež adekvátnu pozornosť. Ich prehľad zachytáva Tabuľka 4.

**Tabuľka 4**

Motívy neplatnej práce

1.	Sú to tradičné práce v našej domácnosti
2.	Tieto práce slúžia ako výchovný vzor a upevňujú vzťahy v našej domácnosti (rodine)
3.	Považujem to za zmysluplné trávenie voľného času (je to moje hobby, forma vlastnej sebarealizácie)
4.	Tieto služby a produkty sú pre mňa na trhu drahé (finančne nedostupné)
5.	Rovnaké produkty a služby na trhu sú menej kvalitné (nekvalitné)
6.	Tieto služby a produkty sú na trhu nedostupné (vzdialenosť, kapacity a iné)
7.	Tieto činnosti považujem za prirodzenú pomoc druhým (charita)

Prameň: vlastné spracovanie

V rámci výskumu boli vygenerované dve základné kategórie motívov, pričom sme brali do úvahy ich ekonomický aj neekonomický kontext. Prvú kategóriu motívov vedúcich k neplatnej práci tvorili dôvody, ktoré majú tzv. sociálno-vzťahový rozmer a môžeme medzi ne zaradiť motívy, ktoré ovplyvňujú výskyt, rozsah a charakter neplatennej práce v domácnostiach na základe svojho prirodzeného, tradovaného zakotvenia vo vzájomných vzťahoch medzi členmi rodiny či širším rodinným zázemím (tradičné práce v domácnostiach, výchovný vzor a upevňovanie vzťahov v rodine, zmysluplné trávenie voľného času), prípadne inou sociálnou komunitou (prirodzená pomoc druhým – dobrovoľníctvo).

Druhú skupinu motívov reprezentovali tie, ktoré majú ekonomicko-finančný charakter a týkajú sa existencie alebo absencie trhových substitútov jednotlivých produktov a služieb, ktorých dostupnosť, kvalita a cena však výrazne ovplyvňuje rozhodovanie sa domácností o ich využívaní a nakupovaní (rovnaké služby a produkty na trhu sú drahé, sú menej kvalitné až nekvalitné, tieto služby a produkty sú na trhu nedostupné z dôvodu vzdialenosti, kapacity, ...).

Vyslovená hypotéza vzťahujúca sa k tejto časti výskumu predpokladala, že z uvedených motívov budú respondenti výskumu preferovať tie, ktoré majú neekonomický, či skôr sociálno-vzťahový charakter. Ako ukazuje Tabuľka 5 táto hypotéza sa potvrdila.

Uvedené skutočnosti naznačujú, že práve motívy so sociálno – vzťahovým efektom výraznejšie ovplyvňujú neplatenú prácu v slovenských rodinách ako ekonomicko-finančné dôvody. Toto poznanie zväznamenňuje pretrvávanie a silu socio-kultúrnych modelov výchovy a vzorov v rodine ako dôležitý faktor



spolunažívania a kreovania kvality rodinného prostredia, čo potvrdzujú aj iné realizované výskumy a štúdie (Ondrejko- Majerčíková, 2006; Rešovský, 2011; Hardy (eds), 2011).

Je preto možné konštatovať a očakávať, že tieto motívy budú aj naďalej vykazovať prirodzenú tendenciu k zotrvačnosti, nakoľko kultúrne vzory a tradície reflektujú dlhodobější kultúrny horizont vývoja a sú samotným svojim zakotvením odolnejšie jednak voči vplyvom súčasnej kontroverznej modernity, ako aj voči tlaku trhu, ktorý sa usiluje tzv. trhové diery v tomto smere kompenzovať svojou ponukou tovarov a služieb.

**Tabuľka 5**

Preferované motívy vedúce k neplatenj práci (podiel výskytu odpovedí)

	Mean Rank
Dôvody_Tradičné_práce	6,32
Dôvody_Výchovný_vzor	4,39
Dôvody_Voľný_čas	5,29
Dôvody_Drahé_na_trhu	3,78
Dôvody_Menej_kvalitné	2,94
Dôvody_Nedostupné	2,44
Dôvody_Pomoc_druhým	2,83

Prameň: VEGA 11/1141/11 „Trh práce v kontexte špecifik neplatenj práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku“, EF UMB, 2011 – 2012.

Výskum tak zároveň slúži ako cenný zdroj informácií v podobe monitoringu trhu s regionálnou špecifikáciou, ktorý odhaľuje významné kritériá správania sa potenciálnych spotrebiteľov a ich motívy výberu medzi trhovou ponukou a výsledkom neplatenj práce v domácnostiach. Ekonomické motívy nevyužívania trhových substitútov výrazne oscilujú medzi cenou, kvalitou a dostupnosťou jednotlivých tovarov a služieb.

Samozrejme, je potrebné tieto kritériá aplikovať na konkrétne druhy trhových substitútov podľa typov adekvátnych netrhových aktivít. Výskum preukázal, že najvýraznejšie sa skutočnosť, že trhové substitúty sú finančne drahé, menej kvalitné a pre spotrebiteľa nedostupné, týkala kategórií príprava jedál, domáce práce, výroba a údržba textílií, záhradkárstvo a pestovanie úžitkových rastlín, stavebníctvo a rekonštrukcie.

Korelácie medzi jednotlivými kategóriami neplatenj práce a motívmi ich nevyužívania v prípade trhovej ponuky zachytávajú nasledujúce frekvenčné tabuľky.

**Tabuľka 6**

Produkty a služby sú na trhu drahé

<b>Katégoria aktivity (druh neplatennej práce)</b>	<b>Počet respondentov</b>	<b>Frekvencia odpovedí v %</b>
Príprava jedál	624	22,7
Domáce práce	395	14,3
Výroba a údržba textílií	481	17,5
Záhradkárstvo a pestovanie úžitkových rastlín	289	10,5
Stavebníctvo a rekonštrukcie	542	19,7

Prameň: VEGA 11/1141/11 „Trh práce v kontexte špecifik neplatennej práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku“, EF UMB, 2011 – 2012.

**Tabuľka 7**

Produkty a služby sú na trhu nekvalitné

<b>Katégoria aktivity (druh neplatennej práce)</b>	<b>Počet respondentov</b>	<b>Frekvencia odpovedí v %</b>
Príprava jedál	330	12,0
Domáce práce	109	4,0
Výroba a údržba textílií	132	4,8
Záhradkárstvo a pestovanie úžitkových rastlín	359	13,0
Stavebníctvo a rekonštrukcie	139	5,0

Prameň: VEGA 11/1141/11 „Trh práce v kontexte špecifik neplatennej práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku“, EF UMB, 2011 – 2012.

**Tabuľka 8**

Produkty a služby sú na trhu nedostupné

<b>Katégoria aktivity (druh neplatennej práce)</b>	<b>Počet respondentov</b>	<b>Frekvencia odpovedí v %</b>
Príprava jedál	28	1,0
Domáce práce	94	3,4
Výroba a údržba textílií	117	4,2
Záhradkárstvo a pestovanie úžitkových rastlín	57	2,1
Stavebníctvo a rekonštrukcie	44	1,6

Prameň: VEGA 11/1141/11 „Trh práce v kontexte špecifik neplatennej práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku“, EF UMB, 2011 – 2012.

Výsledky výskumu neplatennej práce na Slovensku svojou prvou etapou (VEGA 11/1141/11) podnietili potrebu rozšíriť skúmanie tejto problematiky o hlbšie súvislosti predovšetkým týkajúce precizovania subjektívnych motívov

respondentov, potenciálnych spotrebiteľov (Adamska, 2011) a ich uvažovania o možnostiach využitia trhových substitútov neplatenej práce). Riešitelia sa preto rozhodli v rámci pokračovania výskumného projektu (VEGA 1/0935/13) sústrediť okrem iného pozornosť aj na dôvody, pre ktoré respondenti trhovú ponuku využívajú, nevyužívajú alebo uvažujú o jej využití. Ponúkanú variabilitu možných faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie ukazujú Tabuľky 9 a 10.

**Tabuľka 9**

Dôvody pre aktuálne a potenciálne využívanie trhových služieb

Kód	Dôvod	Kód	Dôvod
1	Tieto služby sú na trhu profesionálne a kvalitné	5	Tieto trhové služby mi šetria čas
2	Tieto trhové služby sú pružné a rýchle	6	Trhové služby v tejto oblasti mi vytvárajú možnosť viac sa venovať kariére/práci
3	Tieto služby si nedokážem zabezpečiť sám alebo v rámci rodiny	7	Tieto služby sú dostupné (vzdialenosť, rôznorodosť, kapacity)
4	Tieto služby sú na trhu cenovo prístupné	8	Iné

Zdroj: vlastné spracovanie

**Tabuľka 10**

Dôvody pre nevyužívanie trhových služieb

Kód	Dôvod	Kód	Dôvod
1	Tieto služby sú na trhu neprofesionálne a nekvalitné	6	Trhové služby v tejto oblasti mi nevytvárajú možnosť viac sa venovať kariére/práci
2	Tieto služby sú na trhu cenovo neprístupné	7	Tieto trhové služby mi nešetria čas
3	Tieto trhové služby sú nepružné a zdĺhavé	8	Tieto práce v domácnosti nevykonávam
4	Tieto služby sú nedostupné (vzdialenosť, rôznorodosť, kapacity, ...)	9	Chcem, aby sa tieto činnosti vykonávali v našej domácnosti
5	Tieto služby si dokážem zabezpečiť sám alebo v rámci rodiny	10	Iné

Zdroj: Vlastné spracovanie

Svojou štruktúrou môžu získané údaje výrazne napomôcť identifikovať spotrebiteľský potenciál v zmysle dopytu po danej službe a produkcii a zároveň tak efektívne nasmerovať podporu rozvoja podnikateľských aktivít s dôrazom na konkrétny región (Uramová, Tuschlová, 2012). Nakoľko nová etapa výskumu je

vo fáze prípravy, na prezentáciu zistených výsledkov využijú riešitelia v budúcnosti všetky dostupné možnosti.

## **Záver**

Realizovaný výskum v podobe reprezentatívneho monitoringu trhu odhalil potenciál využívania trhových služieb z hľadiska druhu (podľa typov neplatenj práce – gastronómia, upratovacie služby, stavebníctvo, starostlivosť o deti, opatrovanie dospelých a iné) a tiež miesta (región, kraj, obec, mesto) ich potenciálneho umiestnenia a ponuky, nakoľko poukázal na faktory, ktoré zásadne ovplyvňujú dopyt po týchto službách a produktoch, a tými sú cena, kvalita a dostupnosť.

Aj tieto výsledky a skutočnosti ovplyvnili rozhodnutie riešiteľov pokračovať vo výskume neplatenj práce a ešte viac precizovať skúmanú problematiku a hlbšie analyzovať predovšetkým podnikateľský potenciál v oblasti poskytovania služieb a produkcie tovarov, ktoré sú nateraz vytvárané prostredníctvom neplatenj práce v rodinách. Zároveň tým odhaliť možnosti zvýšenia zamestnanosti s ohľadom na zistené regionálne disparity a podporiť tak tvorbu nových pracovných príležitostí na regionálnych trhoch práce.

## **Zoznam literatúry**

- [1] ADAMSKA M.: Customer capital of modern business and its impact on efficiency In : Proceedings of the International Scientific Conference. Hradec Králové: Magnanimitas, 2011, pp. 906 – 914. ISBN 978-80-904877-7-2
- [2] BAUSOVÁ M.: Dnes už nie je také jasné, kto upratal. (Deľba domácich prác a výchovy detí v súčasnej slovenskej rodine). In : Chorvát, I. (ed.). Premeny rodiny v urbánnom prostredí. Inštitút sociálnych a kultúrnych štúdií UMB, Banská Bystrica, 2002. ISBN 80-8055-724
- [3] CENTERS R., BUGENTAL D.: Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. Journal of Applied Psychology No. 50, 1966, pp. 193-197. ISSN: 0021-9010.
- [4] European Communities: Harmonised European time use surveys. 2008 guidelines, 2009. ISBN 978-92-79-07853-8.
- [5] FILADELFIOVÁ J.: Ženy a muži v práci a v rodine. In : Cviková, J. (ed.). Rodová perspektíva v ekonómii. Bratislava: ASPEKT, 2010, s. 79–117. ISBN 978-80-85549-91-1
- [6] HALMAN L.: The European Values Study: a Third Wave. Source book of the 1999/2000 European Values Study Surveys. Tilburg: EVS, WORC, Tilburg University, 2000. ISBN 978-90-75001-46-0.
- [7] HARDING S., HIKSPOORS F.: New work values: in theory and in practice. International Social Science Journal No 145, 1995, pp. 441–455. ISSN: 1468-2451
- [8] HARDY M., DUDÁŠOVÁ T., VRANKOVÁ E., HRAŠKOVÁ A. (eds.): Sociálna patológia rodiny. Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety, 2011, 365 s. ISBN 978-80-8132-000-2
- [9] HIRWAY I.: Integrating Unpaid Work into Development Policy, 2005.

- [10] [online] “Unpaid Work and Economy: Gender, Poverty and Millennium Development Goals”. NY: Levy Economics Institute, New York, October 1-3 2005. Dostupné na internete: [http://www.levyinstitute.org/undp-levy-conference/papers/paper\\_Hirway-Session1.pd](http://www.levyinstitute.org/undp-levy-conference/papers/paper_Hirway-Session1.pd). [ @:15.09.2012 ]
- [11] CHORVÁT I. (ed.): Premeny rodiny v urbánnom prostredí. Inštitút sociálnych a kultúrnych štúdií UMB, Banská Bystrica, 2002. ISBN 80-8055-724-1
- [12] KAŠČÁKOVÁ A., NEDELOVÁ G.: Komparácia ekonomickej situácie domácností v mestách a na vidieku. In: Forum statisticum slovacum. SŠDS, Bratislava 2011, roč. VII, č. 6/2011, s. 85–90. ISSN 1336-7420
- [13] KLOCOKOVÁ J.: Domáce práce z perspektívy symbolických funkcií a sociálnych významov. In: Sociológia 36, č. 5, 2004, s. 455–472. ISSN 0049 - 1225
- [14] OECD: Cooking and Caring, Building and Repairing around the World. Society at a Glance 2011. OECD Social Indicators <http://www.oecd.org/els/socialpoliciesanddata/societyataglance2011-oecd-social-indicators.htm>
- [15] ONDREJKOVIČ P., MAJERČÍKOVÁ J.: Zmeny v spoločnosti a zmeny v rodine – kontinuita a zmena. Príspevok k diskusii o charaktere rodiny na Slovensku. In: Sociológia 38, č. 1, 2006, s. 5–30. ISSN 0049 – 1225
- [16] POVAŽANOVÁ M., NEDELOVÁ G.: Neplatená práca v SR v porovnaní s vybranými krajinami svetového hospodárstva. Banská Bystrica: EF UMB, 2012, CD-ROM. ISBN 978-80-557-0437-1.
- [17] REŠOVSKÝ J.: Potrebujeme naša spoločnosť v 21. storočí rodinu? In: Kvalita života v podmienkach globalizácie. Bratislava: ŠÚ SR, 2011. ISBN 978-80-8121-107-2
- [18] URAMOVÁ M., ORVISKÁ M., ŠIDOVÁ I.: Východiská skúmania neplatenej práce a merania jej rozsahu v podmienkach ekonomiky SR. In: Nové trendy – nové nápady 2010. In: Sborník príspevků z mezinárodní vědecké konference, Znojmo, s. 520–525. ISBN 978-80-87314-12-8
- [19] URAMOVÁ M., TUSCHLOVÁ M.: Špecifiká trhu práce na Slovensku a v Banskobystrickom kraji. In : Kitekintés – Perspektive. Magyar-román-szlovák periodika, Szent István Egyetem, Békéscsaba 2012, roč. XVI, č. 18, s. 24–28. ISSN 1454-9921

Marian Kika, PhD, PhD.  
 Katedra Ekonomíe  
 Ekonomická fakulta,  
 Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, Slovak Republik  
 E-mail: [marian.kika@umb.sk](mailto:marian.kika@umb.sk)

Miriám Martinkovičová, doc. PhD.  
 Katedra Ekonomíe  
 Ekonomická fakulta,  
 Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, Slovak Republik  
 E-mail: [miriam.martinkovicova@umb.sk](mailto:miriam.martinkovicova@umb.sk)



## MEASURES TO SUPPORT INNOVATION ACTIVITIES IN SLOVAK SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNĄ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA SŁOWACJI

ĽUBICA LESÁKOVÁ

**Streszczenie:** Postęp i rozwój gospodarczy w dzisiejszych czasach wymaga większej niż dotychczas promocji innowacji oraz opracowanie odpowiednich narzędzi do jej wdrażania. Celem strategicznym, który stawia innowacje jako główny instrument rozwijającej się gospodarki opartej na wiedzy, jest zapewnienie szybszego wzrostu ekonomicznego Słowacji oraz dogonienie w tej materii bardziej rozwiniętych państw UE, co jest zawarte w „Polityce Innowacji Republiki Słowackiej na lata 2011–2013”. Celem tego artykułu jest prezentacja innowacji w strategicznych dokumentach konkurencyjności w Republice Słowackiej; główny nacisk jest położony na priorytety wspierające aktywność w obszarze innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, które są określone w Polityce Innowacji Republiki Słowackiej na lata 2011–2013. Dokument został opracowany jako część projektu VEGA 1/0654/11 „Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw jako część gospodarki opartej na wiedzy w Republice Słowackiej”.

**Słowa kluczowe:** *rozwój gospodarczy, gospodarka oparta na wiedzy, innowacje, MŚP.*

**Annotation:** Economic growth and progress requires today more than ever the promotion of innovation and the development of proper tools to that end. The strategic objectives of making innovation one of the main instruments in developing the knowledge economy, ensuring high economic growth of the Slovak Republic and catching up with the most advanced EU, are included into the “Innovation Policy of the Slovak Republic for 2011–2013”. The aim of the article is to present innovations in strategic documents of competitiveness of the Slovak Republic, the stress will be given to main priorities to support innovation activities in small and medium enterprises sector which are formulated in the Innovation Policy of the Slovak Republic for the years 2011–2013. The paper is elaborated as a part of VEGA project 1/0654/11 “Innovative small and medium enterprises as a part of knowledge based economy in the Slovak Republic”.

**Keywords:** *economic growth, knowledge economy, innovation, SME.*

## **Introduction**

Strategic answer to all challenges resulting from changes in global business environment can be only development of economy based on innovations, knowledges and educated people.

Innovation is meaningful, dynamic, developing process, which result is positive change oriented on improving of transformation process in enterprises and better satisfying of customer needs. OECD definition describes an innovation as a restoration and widening of products and markets portfolio, as a new designing, manufacturing and distributing methods, implementation of changes in work organization and labour force skills, etc. This definition recognize product, technological and organizational innovation.

Present approach to innovations prefers that innovation is a key word for entrepreneur; emphasizes global approach to innovations as a philosophy (way of managing of enterprises), which influences all parts of transformation process in enterprise (marketing, research and development, planning, manufacturing, managing, etc.).

The aim of the article is to present innovations in strategic documents of competitiveness of the Slovak Republic, the stress will be given to main measures to support innovation activities in small and medium enterprises sector which are formulated in the “Innovation Policy of the Slovak Republic for the years 2011-2013”.

The paper is elaborated as a part of VEGA project 1/0654/11 “Innovative small and medium enterprises as a part of knowledge based economy in the Slovak Republic”.

### **1. Innovations in strategic documents of competitiveness of the Slovak Republic**

Current economy tends to be characterized as a new, global and knowledge-based economy. The new, global economy is the economy of knowledge and ideas, where innovative ideas and technologies fully integrated in services and products became a key to generation of new working positions and higher life standard. Only those businesses that are dynamic are able to respond to the market demand swiftly, and are capable of research and development of new products, innovations and technological changes.

The basic strategic document starting to understand the new role of innovation in changing business environment was the Lisbon strategy. The core of the Lisbon strategy (which was approved in the year 2000) was to support the economical growth and creation of labour opportunities in EU member states. The emphasis was given to building up knowledge-based economy – to the support of education, research, development and innovations, and to human resources. The Lisbon strategy has created the starting point for formulating the national Lisbon strategies by all European Union member states.



Slovak government has approved the National Lisbon Strategy in February 2005 under the title “Strategy of competitiveness of the Slovak Republic until the year 2010”. The document presented concretisation of Lisbon Strategy for the Slovak Republic. To fulfil the aim of the strategy were formulated action plans in 4 preferential areas: a) human resources and education, b) research, development and innovation, c) information society and d) business environment.

Slovak government has declared support to innovation development also in other documents such as “Innovation strategy of the Slovak republic for the years 2007-2013” and in the document “Innovation policy of the Slovak Republic for the years 2008-2010” and “Innovation policy of the Slovak Republic for the years 2011-2013”, which cover concrete actions leading to the development of institutional infrastructure and to higher innovation activities of Slovak enterprises.

In spite of all declarations to support research, development and innovation, there is still low level of investments into research and development in Slovakia. According to the European Innovation Scoreboard (EIS) 2011, Slovakia has internationally ranked among countries with the lowest innovation performance, standing at only 66 % of the EU average. We have ranked as low as 21<sup>st</sup> among the EU27 in terms of innovation performance and belong to the group of the so-called moderate innovators. Falling behind has several major causes –among other things, it is due to low public and private expenditure in research and development. Average expenditure in the EU27 stands at 1,82 % of GDP, whereas in Slovakia it is only 0,63 % of GDP in 2010, with public funds accounting for 55 % of the total expenditure in science and research.

If Slovakia is to take the right course in the future period, it will be necessary

- gradually address the issues concerning the low degree of investment in science, research and innovation compared to advanced EU members in order to reverse the year-on-year decline of private investments in research activities,
- to remove the disproportions from the past, when innovation development was mainly supported from the EU structural funds or international cooperation programmes,
- to improve cooperation between knowledge providers and beneficiaries across all industries, and for the public institutions,
- to establish the conditions for providing effective support to selected business entities engaged in industrial research and development.

## **2. Measures to support innovation activities in Slovak small and medium enterprises for the years 2011-2013**

The strategic objectives of making innovation one of the main instruments in developing the knowledge economy, ensuring high economic growth of the Slovak Republic and catching up with the most advanced EU economies, are

included into the “Innovation Strategy of the Slovak Republic until 2013” and the “Innovation Policy of the Slovak Republic for 2011-2013” (Ministerstvo hospodárstva SR, 2007), (Ministerstvo hospodárstva SR, 2011). The Innovation Policy (Ministerstvo hospodárstva SR, 2011) reflects the OECD recommendations listed in the Overview of the Economic Survey of the Slovak Republic of 2010, in particular from the long-term structural viewpoint.

The Innovation Policy of the Slovak Republic for 2011-2013 is reflecting and aimed at three most important priorities (Ministerstvo hospodárstva SR, 2011).

The first priority is oriented on development of high-quality infrastructure and an efficient system for innovation development. Besides others as one of the main measures was indicated support to innovative industrial cluster organisations in Slovakia. It is pertaining to some selected activities – that are more likely to stimulate competitiveness – rather than targeting the whole gamut of industrial activities. The purpose of this measure is to improve industrial competitiveness through support to selected activities of industrial cluster organisations, with a view to promoting joint industrial activities in selected areas. The measure could help in supporting selected cluster activities which contribute to increasing the competitiveness of the innovative cluster organisation’s member companies. It will focus on actual well-established cluster organisations that have been carrying out activities for the benefit of their members in the past.

While facilitating the development of clusters, the creation of a supporting development instrument will mainly contribute to increasing the innovation capacity of the companies that are members of the cluster organisations. The measure will thus indirectly stimulate the development of small and medium enterprises, which are the ones most vulnerable in the long-term – also due to their lack of innovation capabilities, as well as to stimulate the establishment of new cluster organisations, thus stimulating cooperation in diverse industries or regions. Positive is viewed, that this measure will favour cluster organisations which focus on high-tech, those which operate in less developed regions, and internationally recognized cluster organisations.

There are two essential tasks to be solved in favour of a successful measure. First and foremost, the Ministry of Economy has to draw up the rules of support in close cooperation with regional authorities (is in the process of evaluation). In addition, another relevant task is the publication of a call for the submission of support applications.

Priority No 1 consists of other measures, such as the measure “Promotion of innovation and building of innovation awareness across the society” and the measure “Innovative Action of the Year”. The aim of the measure “Promotion of innovation and building of innovation awareness across the society” is to enhance the image of Slovakia in the innovation area and to draft a comprehensive nation-wide promotion and communication model with a view to raising the awareness of innovation across the society. The measure would serve to map all relevant activities implemented by the state and public administration in the

field of innovation and to identify new activities with the potential of complementing measures that are already active. The resulting communication model would thus unite already implemented activities and propose new ones, in order to develop an optimum model with synergic informing effect. Competition “Innovative Action of the Year” continues on earlier innovation prizes which had been awarded since 2008.

As the second priority was indicated “High-quality human resources”. Of special importance is the measure oriented on “Innovation education for small and medium enterprises”. The objective of this measure is to provide education and training to firms and entrepreneurs in the area of innovation activities. The reason for the adoption of this measure is a low level of innovation activities and creativity of businesses with small and medium enterprises falling within the category of low innovative organisations, in particular. A series of special training courses on innovative activities and special practices and procedures will be organised under this measure. Educational activities will be carried out in cooperation with cluster organisations, industrial chambers and associations operating in Slovakia, as well as with higher territorial units and municipalities.

The measure “Lifelong learning and counselling system” is a respond to the strategic objective to introduce an effective, ethic-based system of further training and career counselling, facilitating citizens access to flexible possibilities to extend and deepen their qualification in order to improve their chances on the labour market and encouraging their personality development and a better quality of life. The objective of this measure is to satisfy to real needs of citizens, employers, employees, public administration and educational institutions and facilitate access to education, new qualifications and employment.

The special measure “Secondary vocational education” has as an objective to ensure qualified and skilled labour with a particular emphasis on the development of small and medium enterprises and major investors in Slovakia; ensuring a sufficient number, structure and quality of secondary vocational school graduates to meet the demands on the labour market. The aim is to create efficient relations between secondary vocational schools and employers and to create conditions for business entities to enter the process of vocational education and training at the nation-wide level.

The third priority is oriented on “Development of efficient tools for innovation”. The first measure in this priority is oriented on elaborating of national incentive project to enhance Slovakia’s innovation. The lack of funds combined with the lack of innovation incentives are major problems in Slovakia. Since the country is lacking both public and private resources to fund innovation, it is necessary to raise the necessary funds abroad – from major companies and foreign and international institutions. Such companies and institutions will only be willing to invest in innovation in Slovakia if we manage to convince or encourage them properly. The lack of incentives to encourage innovation and transfer of R&D results into practice is clearly visible both in the academic and business sectors. For as long as innovation and research do not become a regular line of

business, or its inherent part, and if the business is not closely associated with innovation, the existing situation in this field cannot improve in Slovakia.

The special measure is oriented on “Support of innovation activities in enterprises”. The purpose of this measure is to increase the competitiveness of industry through supporting R&D based innovation activities by businesses, by supporting the introduction of new innovation technologies (not their purchase), procedures, or products. The measure is a follow-up to a measure implemented under the 2008-2010 Innovation Policy.

Lack of financial sources is viewed as one of the main barriers to develop innovation activities by enterprises. The aim of the measure “Financial engineering instruments – innovation funding support and support to increase public spending on innovation” is to mobilise financial resources in the area of innovation support in order to ensure that innovation activities performed by business entities receive the same level of funding as those in advanced EU countries. In connection with efforts towards the most effective use of allocated financial resources, an indirect state aid will be provided to profit-generating projects implemented by SMEs, i.e. financial engineering instruments such as guarantee funds, credit funds, venture capital funds and municipal development funds.

A new limited company, Slovenský záručný a rozvojový fond, s.r.o. (Slovak Guarantee and Development Fund) was established in 2009. The company, together with the European Investment Fund, runs a holding fund by means of which financial engineering instruments will be implemented in Slovakia under the JEREMIE initiative (Statistical Yearbook of the Slovak Republic, 2011). The goal of the JEREMIE initiative and of the repayable aid provided in the form of innovative financial instruments is to support small and medium enterprises. It is estimated that financial support in the form of bank guarantees, indirect loans and venture capital may be provided to some 400-600 entities. These entities should primarily include small innovative companies with strong growth prospects which have problems to fund their expansion and innovation activities.

Of special importance is the measure “Innovation vouchers”, which represents a simple financial support instrument to ensure a direct link between businesses (SMEs in particular) and universities and research and development facilities. Vouchers are actually “non-cash cheques” provided directly to a business entity, entitling it to purchase a certain portion of services from an eligible research and development organisation under the “Innovation Vouchers – de minimise scheme”.

## **Conclusion**

Small and medium enterprises are forced to make innovations, because they are under permanent pressure of competitors at the market. From this point of view the ability to compete in innovations plays very important role as a factor of their competitiveness.

Today more than ever, economic growth and progress requires the promotion of innovation and the development of proper tools to that end. Support must target the areas of efficient system for innovation development, high-quality human resources and efficient tools for innovation. All these areas represent the main priorities of the innovation policy of the Slovak Republic for 2011-2013.

The contemporaneous financial and economic crisis has impact on all areas of business activities and results in problems with free accessible financial sources which are needed to finance investments, especially innovations.

Despite the crisis there is just the time to support innovativeness, education and to use all accessible financial sources on innovation activities in order to raise their competitiveness and thereafter also competitiveness of the whole Slovak economy.

### **Bibliography**

- [1] ADAIR J.: Leadership for Innovation. London: Kogan Page Limited, 2009. ISBN 978-0-7494-5479-1.
- [2] BURNS P., DEWHURS J.: Small business and entrepreneurship. London: Mac Millan Press Ltd, 2003. ISBN 0-333-64587-1.
- [3] CAMERON E., GREEN M.: Making Sense of Change Management. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0 7494 4087 2.
- [4] Inovačná stratégia Slovenskej republiky na roky 2007–2013. Bratislava: Ministerstvo hospodárstva SR, 2007.
- [5] Inovačná politika Slovenskej republiky na roky 2011–2013. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva SR, 2011.
- [6] JÁČ I., RYDVALOVÁ P., ŽIZKA M.: Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- [7] KLEMENT L.: Selected Problems of innovation development in SME in Slovakia. In Inovácie – faktor konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v globálnom ekonomickom prostredí. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta, UMB, 2009, s. 147–154. ISBN 978-80-8083-792-1.
- [8] KLEMENTOVÁ V.: Intrapreneurship – a management leading to innovations. In Inovácie – faktor konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v globálnom ekonomickom prostredí. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta, UMB, 2009, s. 155–161. ISBN 978-80-8083-792-1.
- [9] LESÁKOVÁ D.: Strategický marketingový manažment. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT - vŕa, 2007. ISBN 80-88848-90-3.
- [10] LESÁKOVÁ D. a kol.: Marketingové analýzy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2278-66.
- [11] LESÁKOVÁ L.: Key attributes of innovation activities in small and medium enterprises sector in Slovakia. Banská Bystrica : Faculty of Economics, Matej Bel University, 2010, pp.15–32. ISBN 80-8083-296-X.
- [12] MELLAHI K., FRYNAS J.G., FINLAY P.: Global strategic management. Oxford: Oxford University Press, 2005. ISBN 0-19-926 615-8.
- [13] Statistical Yearbook of the Slovak Republik, 2011.

- [14] VINCZEOVÁ M.: Využívanie vybraných inovatívnych finančných nástrojov na podporu financovania slovenských malých a stredných podnikov. In Management of Organizations in Real and Virtual Environment: Opportunities and Challenges IV. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2012. CD ROM. ISBN 978-80-557-0477-7.

Lubica Lesáková, prof. Ing. PhD.  
Faculty of Economics  
Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, Slovak Republik  
Phone: +421 48 446 2716  
E-mail: [lubica.lesakova@umb.sk](mailto:lubica.lesakova@umb.sk)

# **BUDŻET ZADANIOWY JAKO METODA POPRAWY EFEKTYWNOŚCI W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM (ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM REALIZACJI ZADAŃ OŚWIATOWYCH)**

**THE TASK BUDGET AS A METHOD OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT (WITH PARTICULAR EMPHASIS ON FOR COMPLETION OF EDUCATIONAL TASKS)**

**IWONA LUBIMOW-BURZYŃSKA**

**Annotation:** The task oriented budget is a tool for the implementation of the New Public Management (NPM). This article presents the benefits, which can be obtained via implementation of task budgeting procedures in the area of educational activities performed by the local government. It is not easy to put the task budgeting into practice. Not only does it require the legislative process, but the change in approach to the planning and carrying out of public duties as well.

**Keywords:** *budget, tasks municipalities, educational tasks.*

**Streszczenie:** Budżet zadaniowy jest narzędziem we wdrażaniu nowego zarządzania publicznego (NPM). W niniejszym artykule zaprezentowane zostaną korzyści wynikające z wdrożenia procedury budżetowania zadaniowego w prowadzeniu działalności oświatowej jednostki samorządu terytorialnego. Wdrożenie budżetu zadaniowego nie jest sprawą łatwą, oprócz procesów legislacyjnych wymaga zmiany podejścia do planowania i realizowania zadań publicznych.

**Słowa kluczowe:** *budżet, zadania gmin, zadania oświatowe.*

## **Wprowadzenie**

Finanse lokalne traktowane są jako instrument finansowania działalności władz publicznych, które świadczą na rzecz swych obywateli określone usługi w zależności od ich kompetencji. W ślad za decentralizacją władzy zmieniło się również podejście do gospodarowania środkami publicznymi. Przyjmując za oczywistość, zgodnie z prawem Wagnera, że będzie stale następował wzrost nakładów finansowych na ważne społecznie dziedziny, konieczne są prace nad zwiększaniem efektywności wydatkowania ograniczonych zasobów finansowych. Problem podniesienia efektywności wydatkowania środków publicznych nabral dużej znaczenia zwłaszcza w okresie obecnego kryzysu gospodarczego, kiedy występuje potrzeba zwiększonych wydatków publicznych przy zmniejszonych wpływach do budżetu państwa i – co oczywiste – nasiliła konieczność

ważnego planowania wydatków, tak aby skoncentrowane były na najważniejszych potrzebach, a ograniczone środki mogły zostać wykorzystane w sposób najbardziej pożyteczny.

W jednostkach publicznych obowiązywała i obowiązuje zasada, że dokonanie wydatku w ramach limitu, zgodnie z przeznaczeniem i obowiązującymi przepisami, stanowi dostateczną podstawę do uznania jego zasadności i poprawności. Sytuacja taka powoduje, że zadania publiczne pomimo że są finansowane nieefektywnie, nie podlegają zakwestionowaniu prawnemu. Poszukuje się więc sposobów zwiększających efektywne zarządzanie zarówno jednostką samorządu terytorialnego, jak i jej finansami, a odpowiedzią jest nowoczesne zarządzanie finansami publicznymi.

Podnoszenie efektywności funkcjonowania gmin nie będzie możliwe bez podjęcia działań w celu wyeliminowania ograniczeń (zjawisk dysfunkcyjnych) w efektywnym i sprawnym działaniu gmin. Istotną rolę w tym zakresie powinny spełniać władze centralne, dokonując odpowiednich zmian przede wszystkim w aspektach prawnych funkcjonowania gmin oraz zwiększenia stopnia przejrzystości ich działań.

Aby można było mówić o zwiększeniu efektywności funkcjonowania gmin, niezbędne jest:

1. jasne określenie katalogu zadań obowiązkowych i fakultatywnych;
2. określenie dla obowiązkowych zadań gmin standardów wykonania, co oznacza badanie realizacji celów, a nie wydatkowanych środków;
3. kontrola budżetu gmin powinna obejmować celowość i gospodarność wydatkowanych środków (ilość i jakość dostarczanych dóbr i usług, poziomu wykonania planu i kosztów realizacji zadań z uwzględnieniem odpowiednich wskaźników pomiaru), a nie jedynie porównanie planu z wykonaniem;
4. organy gmin powinny odpowiadać za niegospodarność finansową gmin;

Celem artykułu jest przedstawienie budżetu zadaniowego jako jednego z elementów poprawy efektywności planowania i wydatkowania finansów gmin ze szczególnym uwzględnieniem zadań oświatowych.

## **1. Budżet zadaniowy jako metoda poprawy efektywności w zarządzaniu publicznym**

Sporządzany w Polsce przez jednostki sektora finansów publicznych budżet tradycyjny, (współczynnikowy) opiera się na klasyfikacji budżetowej, w której wyróżnia się części, działy, rozdziały i paragrafy. Układ budżetu oparty jest na klasyfikacji stworzonej w drugiej połowie XX wieku, a następnie gruntownie przebudowany na początku lat 90. XX wieku jest mało czytelny.

Do najistotniejszych wad ustawy zalicza się:

- dostarczenie decydom mało przejrzystych i obiektywnych informacji,
- trudność oceny celowości i efektywności wydatkowania funduszy publicznych,



- brak możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczeń na rzecz lepszej alokacji środków budżetowych w następnych latach<sup>23</sup>.

Od kilku lat prowadzone są dyskusje nad celowością zmiany zaistniałego stanu rzeczy i w efekcie proponuje się budżet zadaniowy<sup>24</sup>. Budżetowanie zadaniowe stanowi alternatywny, w stosunku do układu tradycyjnego podziału klasyfikacji budżetowej (dział – rozdział – paragraf), sposób opracowywania i wykonywania budżetu gminy. Istotą budżetu zadaniowego jest zarządzanie działalnością gminy poprzez ujęcie tej działalności w zadania. Dotyczy to zarówno wykonywanych przez gminę kompetencji ustawowych, obowiązków zleconych przez administrację rządową, jak i innych wynikających z decyzji gminy, określanych na podstawie priorytetów zawartych w programie społeczno-gospodarczym oraz potrzeb mieszkańców<sup>25</sup>. Ideą budżetu zadaniowego jest również dostarczenie szeregu szczegółowych danych informujących o kosztach realizacji poszczególnych zadań publicznych.

Wprowadzenie nowego porządku w rachunkowości budżetowej nastęrcza wiele trudności<sup>26</sup>. System prowadzenia rachunkowości w jednostkach sektora finansów publicznych reguluje Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości<sup>27</sup> i Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych<sup>28</sup> oraz wydane na podstawie tych ustaw akty wykonawcze. (...) W ust. 2 § 15 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 5 lipca 2010 r. na wszystkie jednostki, których Rozporządzenie dotyczy, nałożony został obowiązek zapewnienia w zakładowym planie kont ewidencji wykonania budżetu w układzie zadaniowym. Mini-

---

<sup>23</sup> Budżet zadaniowy, Racjonalność, przejrzystość, skuteczność. Metodyka, Materiały Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2006, s. 3.

<sup>24</sup> Dyskusje prowadzone są na wielu płaszczyznach, zarówno w środowisku naukowym jak i wśród ekspertów praktyków. W środowisku naukowym efektem wymiany poglądów są zorganizowane konferencje naukowe oraz wiele publikacji przygotowanych w ostatnich 10 latach. Powstały zakładki na stronie rządowej dotyczącej przygotowania i wdrażania budżetu zadaniowego. Można tam również odnaleźć informacje o szkoleniach z zakresu konstruowania i wdrażania budżetu zadaniowego.

<sup>25</sup> Por. J. Szolno-Koguc, Nowoczesne instrumenty efektywnego zarządzania finansami gmin, Samorząd Terytorialny III Rzeczypospolitej, Dziesięć lat doświadczeń, (red.) S. Michałowski, Lublin 2002, s. 265.

<sup>26</sup> Obecne budżetowanie w jednostkach sektora finansów publicznych (JSFP) oparte jest na metodzie kasowej. Plany i ich wykonanie jest oparte na wartości poniesionych wydatków. Oficjalne materiały, firmowane przez MF operują kategorią wydatku. Na przykład w materiałach [http://www.mf.gov.pl/\\_files/\\_budzet\\_zadaniowy/e-szkole...](http://www.mf.gov.pl/_files/_budzet_zadaniowy/e-szkole...) podana jest definicja prof. A. Schicka, w której mowa jest o wydatkach. „Budżetowanie zadaniowe – metoda budżetowania, w której wydatki ujmuje się w zadania, (...)” „Budżetowanie zadaniowe – metoda planowania wydatków, (...)”. Takie same sformułowania odnaleźć można również w przepisach prawa. Ustawa o finansach publicznych, w art. 3 mówi, że „Finanse publiczne obejmują procesy związane z gromadzeniem środków publicznych oraz ich rozdysponowywaniem, w szczególności: (...) 2) wydatkowanie środków publicznych”. W rozporządzeniu w „sprawie szczególnych zasad rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa” w § 3 mowa jest o „odrębnych kontaktach księgowych w zakresie faktycznie (kasowo) zrealizowanych podatkowych i niepodatkowych dochodów i wydatków budżetu państwa”. Natomiast w informacjach dotyczących rachunkowości budżetu zadaniowego mowa jest tylko o rozwiązaniach opartych na doświadczeniach firm komercyjnych – czyli budżetowaniu kosztów.

<sup>27</sup> (Dz.U. z 1994 r., nr 121, poz. 591)

<sup>28</sup> (Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240)

ster dopuścił możliwość ewidencjonowania operacji dotyczących wykonania budżetu w układzie zadaniowym na kontach, na których operacje ujmowane są według podziałek klasyfikacji budżetowej. Przepis ten wszedł w życie z dniem 1 stycznia 2012 r.

Gmina opracowująca budżet zadaniowy nie jest zwolniona z obowiązku sporządzenia i uchwalenia „zwykłego” budżetu, więc musi jednocześnie przygotowywać i uchylać dwa projekty<sup>29</sup>. Również nanieśnięcie poprawek do projektu budżetu pociąga za sobą więcej pracy, ponieważ poprawki muszą zostać nanieśnione zarówno w budżecie tradycyjnym, jak i zadaniowym.

Podstawową trudnością w przygotowaniu budżetu zadaniowego może być sam podział na zadania, który powinien odzwierciedlać hierarchię celów, jakie gmina stawia przed sobą. Do tych właśnie celów w budżecie powinny być dopasowane określone zadania. Podział na zadania może jednak być trudny nie tylko dlatego, że gmina nie ma wyraźnie zhierarchizowanych celów<sup>30</sup>, ale także dlatego, że pewne zadania wykonują jednostki gospodarki pozabudżetowej, a więc trzeba wybrać pomiędzy potrzebą wyodrębnienia zadań a potrzebą wyodrębnienia działalności określonych struktur organizacyjnych zajmujących się wieloma zadaniami. W trakcie prac nad budżetem zadaniowym mogą także pojawić się trudności ze wskazaniem wszystkich wydatków dotyczących danego zadania<sup>31</sup>.

Tabela 1 przedstawia najważniejsze różnice między budżetem w układzie tradycyjnym a zadaniowym:

**Tabela 1**

Podstawowe charakterystyki budżetu tradycyjnego i zadaniowego

---

<sup>29</sup> Wspomniana nowelizacja Rozporządzenia wprowadziła m.in. zmianę treści ust. 2 § 15, który otrzymał następujące brzmienie: W jednostkach zobowiązanych – na podstawie odrębnych przepisów – do planowania i sprawozdawczości budżetowej w układzie zadaniowym, ewidencja operacji dotyczących wykonania budżetu w układzie zadaniowym jest prowadzona z wykorzystaniem konta pozabilansowego 990 – Plan finansowy wydatków budżetowych w układzie zadaniowym. Po ust. 2 Rozporządzenia dodany został ust. 2a, który stanowi o tym, że ewidencja wykonania budżetu w układzie zadaniowym może być prowadzona w inny sposób ustalony przez jednostkę pod warunkiem, że zapewni wykonanie obowiązków sprawozdawczych wynikających z odrębnych przepisów. Tym samym Minister Finansów zdecydował, że operacje dotyczące wykonania budżetu zadaniowego rejestrowane mają być w ewidencji pozabilansowej. Oznacza to, że – podobnie jak w przypadku innego konta pozabilansowego 975 – Wydatki strukturalne – ewidencja wykonania budżetu w układzie zadaniowym będzie wykorzystywana w zasadzie tylko do wykonywania obowiązków sprawozdawczych.

<sup>30</sup> Oczywiście można mówić, że istnieje katalog zadań własnych obowiązkowych, który wyznacza cele działania gminy, jednak wydaje się, że należy tutaj rozróżnić narzucony katalog zadań i cele, stawiane sobie przez gminy. Cele powinny indywidualizować gminy natomiast katalog zadań własnych obowiązkowych jest w pewien sposób wyrównywaniem szans i zapewnieniem obywatelom dostępu do takich samych usług podstawowych na terenie całego kraju.

<sup>31</sup> Przy szczegółowym podziale zadań, które mają być uwzględnione w budżecie wyraźnie też staje się widoczna potrzeba przypisywania niektórych wydatków (kosztów) do kilku zadań i ich procentowego podziału pomiędzy te zadania, gdyż służą realizacji kilku różnych zadań jednocześnie.

<b>Cecha</b>	<b>Budżet tradycyjny</b>	<b>Budżet zadaniowy</b>
Rodzaj narzędzia	Służy wydatkowaniu	Służy zarządzaniu
Przedmiot finansowania	Ogólny	Ścisłe określony
Zasady gospodarki finansowej	Sztywne (rygorystyczne)	Elastyczne
Racjonalizacja wydatków	Ograniczona	Znaczna
Możliwość nieracjonalnego wydatkowania środków w wyniku działania grup nacisku	Duża	Mała
Arbitralność w alokacji środków	Istotna	Nieistotna
Możliwość kontroli celowości i skuteczności	Utrudnione powiązanie z celami i kontroli skuteczności realizacji zadań	Sprzyja sprecyzowaniu celów działania i monitorowania skuteczności ich realizacji
Funkcjonowanie w oparciu o hierarchię celów	Utrudnione	Duże
Okres finansowania	Roczny	Roczny budżet wynikający z wieloletniego programowania budżetowego
Informacja o efektywności wydatkowanych środków	Brak	Duża
Sposób podejmowania decyzji	Ukierunkowuje dyskusję na pojedyncze pozycje wydatkowe	Umożliwia merytoryczną dyskusję o programach
Stopień trudności w czytaniu budżetu	Wymaga specjalistycznej wiedzy	Czytelna informacja o wydatkach

Źródło: opracowanie własne

Budżet w układzie zadaniowym staje się czytelny i przejrzysty, zrozumiały zarówno dla jego wykonawców – wójta (burmistrza, prezydenta) gminy, radnych oraz pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych gminy, jak i wszystkich mieszkańców gminy. Czytelny budżet daje możliwość szerszego zaangażowania się wszystkich zainteresowanych w tworzeniu budżetu, a przez to zwiększenie poczucia faktycznej odpowiedzialności za realizację zadań. Ułatwia właściwy i świadomy wybór celów i zadań. W porównaniu z budżetem klasycznym, sporządzanym w układzie podziałek klasyfikacji budżetowej, budżet zadaniowy: pokazuje wszystkie zadania realizowane przez gminę, wskazuje, co ma zostać zrealizowane za te środki, pozwala zestawzić rzeczywiste i pełne koszty realizacji zadań, prezentuje szczegółowe mierniki wykonania zadań, wskazuje odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych zadań, pracownicy

wiedzą, według jakich kryteriów będą oceniani, określa pracochłonność zadań i czynności wykonywanych przez pracowników, może być podstawą racjonalności zatrudnienia, jest czytelny i zrozumiały dla mieszkańców gminy i radnych, powstaje „od dołu”, dzięki czemu pracownicy współuczestniczą w procesie jego powstawania, spełnia dodatkowe funkcje planistyczne – wykres Gantta, harmonogramy realizacji dochodów i wydatków.

Na podstawie analizy budżetu w układzie zadaniowym będzie można łatwo wywnioskować: jakie cele chce gmina zrealizować, w jaki sposób ma zamiar to osiągnąć i jakimi nakładami finansowymi. Cele zawarte w budżecie powinien być wyrażone zarówno jakościowo, jak i ilościowo, bardzo ważna jest bowiem jego mierzalność. Stosowanie metody budżetowania zadaniowego przez samorządy pozwala na uzyskanie szczegółowej informacji na temat efektywności wydatkowania środków publicznych. Dostarczane w ten sposób informacje pozwalają na szybsze podejmowanie decyzji i działań korygujących.

## **2. Budżet zadaniowy jako metoda poprawy efektywności realizacji zadań oświatowych**

Wśród zadań własnych obowiązkowych gmin największy nacisk kładzie się na realizację zadań z zakresu: oświaty i wychowania. Zadania te stanowią dla gminy największe obciążenie finansowe. Jakość realizacji zadań oświatowych powinna być ujednoczona na poziomie wysokim na terenie całego kraju. Z racji tego, że zadania oświatowe są najbardziej kosztochłonne oraz bardzo ważne dla gospodarki kraju, warto im poświęcić najwięcej uwagi w konstruowaniu budżetu zadaniowego.

Na podstawie ustawy o samorządzie gminnym<sup>32</sup> można wyróżnić następujące zadania oświatowe: prowadzenie publicznych żłobków i przedszkoli oraz współfinansowanie placówek niepublicznych w tym zakresie, prowadzenie publicznych szkół podstawowych i gimnazjów oraz dofinansowanie podmiotów niepublicznych, prowadzenie szkół średnich (w przypadku miast funkcjonujących na prawach powiatu), organizacja transportu związanego z dowozem do szkół, program stypendialny dla uzdolnionej młodzieży, program socjalny dla dzieci i młodzieży pochodzących z ubogich rodzin, pozalekcyjna działalność sportowa, dodatkowe zajęcia pozalekcyjne związane z rozwojem kluczowych kompetencji społecznych uczniów, dofinansowanie rozwoju działalności artystycznej dzieci i młodzieży, wsparcie nauki języków obcych, organizacja wypoczynku i rekreacji dzieci i młodzieży, dofinansowanie poprawy poziomu bezpieczeństwa dzieci i młodzieży, prowadzenie stołówek szkolnych i przedszkolnych.

Do tej listy niewątpliwie powinno się dodać również zadania o charakterze inwestycyjnym, które gmina mogłaby realizować przy odpowiedniej ilości posiadanych środków finansowych: utrzymanie minimalnego poziomu technicznego obiektów edukacyjnych, wyposażenie obiektów w specjalistyczną aparaturę

---

<sup>32</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Dz.U.2001.142.1591

edukacyjną, budowa i modernizacja obiektów sportowych i rekreacyjnych, zapewnienie urządzeń leczniczych i rehabilitacyjnych, zapewnienie dostępu dla dzieci niepełnosprawnych.

W procedurze budżetowania zadaniowego efektywność i skuteczność realizowanych zadań ocenia się poprzez cele i mierniki ich realizacji dlatego dla każdego zadania ustala się cele, które są legitymizacją podejmowanych zadań. Należy pamiętać, że środki przypisywane są do zadań, jednakże nowatorskość metody budżetowania zadaniowego polega na możliwości szybkiej oceny stopnia efektywności i skuteczności realizowanych zadań. Ważne jest, aby dla każdego z realizowanych zadań ustalić indywidualne cele, które po ustaleniu specyficznych mierników realizacji pozwolą na kompleksową ocenę obszaru działalności edukacyjnej realizowanej przez poszczególne jednostki i komórki organizacyjne. Wśród typowych celów przypisywanych do zadań z zakresu oświaty należy wymienić: kształcenie i wychowywanie dzieci i młodzieży, wyrównanie szans edukacyjnych i eliminacja przeszkód w nauce, wsparcie rozwoju talentu i uzdolnień dzieci i młodzieży (zarówno w zakresie nauki języków obcych, działalności artystycznej, jak i sportowej), podniesienie kompetencji zawodowych nauczycieli i innych pracowników oświaty, poprawa stanu zdrowia dzieci i młodzieży, aktywizacja uczniów w zakresie aktywności sportowej i artystycznej, likwidacja barier architektonicznych w dostępie dla osób niepełnosprawnych.

Dobór mierników jest bardzo trudnym procesem. Najważniejsze wymogi stawiane miernikom to: adekwatność, neutralność i wiarygodność. Kluczowym w doborze mierników jest unikanie wyboru wyłącznie prostych mierników ilościowych. Właściwy dobór mierników jest podstawą pozyskania wiarygodnej informacji dotyczącej stopnia realizacji zaplanowanych celów. Istotne jest również to, aby mierniki nie były jedynie ilościowe, ale również określające jakość wykonania zadania. Zawsze istnieje możliwość takiego doboru mierników, które będą pokazywały decydom, że realizacja poszczególnych zadań jest na wysokim poziomie. Dlatego tak ważny jest dobór mierników, które przedstawią rzeczywistą sytuację w sposób jak najbardziej obiektywny.

## **Podsumowanie**

Podsumowując można stwierdzić, że do najważniejszych działań, które winny być podejmowane przez gminy w celu podniesienia efektywności i skuteczności realizowanych zadań można zaliczyć:

- 1) przygotowanie i wdrożenie w życie koncepcji zarządzania finansami gminy opartej na konstrukcji budżetu zadaniowego,
- 2) zwiększenie znaczenia planowania długoterminowego (wieloletni plan inwestycyjny) w praktyce działalności gminy,
- 3) podjęcie przez władze gmin badań marketingowych w celu identyfikacji potrzeb mieszkańców,
- 4) podjęcie na bieżąco, a nie tylko doraźnie, oceny efektywności i skuteczności wykorzystywania zasobów ludzkich, materialnych i finansowych przez organy gmin,

5) określenie jasnych celów wykonania zadań przez firmy stające do przetargu, a kryterium oceny nie może być jedynie cena, lecz na każdym etapie realizowanej inwestycji musi być ocena jakościowa.

Powyższe działania stanowią podstawę tworzenia partnerskich stosunków między władzą centralną a gminą. Tym samym wzrastać winny poszukiwania i zastosowania przez gminy nowoczesnych metod i instrumentów prowadzenia racjonalnej gospodarki finansowej oraz realizowanie zadań o najwyższej jakości dla zaspokojenia potrzeb obywateli.

Bardzo istotnym argumentem przemawiającym za obligatoryjnym wprowadzeniem budżetu w układzie zadaniowym jest fakt, że taki układ pozwala na lepszą alokację zasobów finansowych i rzeczowych. Dzięki temu spełnia postulaty ustawowe o celowości wydatkowania środków finansowych gminy, ponieważ wiąże konkretny wydatek z zadaniem.

Pozyskanie kompleksowej wiedzy o środkach przeznaczanych na edukację, jak i o stopniu realizacji celów procesu edukacyjnego, pozwoli na ocenę efektywności i skuteczności wydatkowanych środków finansowych. Oczywiście nie należy traktować budżetowania zadaniowego jako panaceum rozwiązującego problemy edukacyjne. Należy pamiętać, że omawiana procedura pozwala na dostarczenie szczegółowych informacji o środkach przeznaczanych na działalność edukacyjną jednostki samorządu terytorialnego. W przypadku właściwego doboru mierników pozwala również na podjęcie odpowiednich działań korekcyjnych. Wprowadzenie nowych metod zarządzania powinno doprowadzić do zwiększenia efektywności i skuteczności realizowanych zadań oraz podniesienia ich jakości.

## **Bibliografia**

- [1] Budżet zadaniowy, Racjonalność, przejrzystość, skuteczność. Metodyka, Materiały Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2006, s. 3.
- [2] [http://www.mf.gov.pl/\\_files\\_/budzet\\_zadaniowy/e-szkole](http://www.mf.gov.pl/_files_/budzet_zadaniowy/e-szkole).
- [3] SZOŁNO-KOGUC J.: Nowoczesne instrumenty efektywnego zarządzania finansami gmin, Samorząd terytorialny III Rzeczypospolitej, Dziesięć lat doświadczeń, (red.) S.Michałowski, Lublin, 2002, s. 265.
- [4] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240
- [5] Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 1994 r., nr 121, poz. 591.
- [6] Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Dz.U.2001.142.1591

Iwona Lubimow- Burzyńska, dr  
Katedra Makroekonomii i Finansów  
Uniwersytet Zielonogórski  
Tel: + 48 884802708  
Email: i.burzynska@wez.uz.zgora.pl

# UPLATNENIE MARKETINGOVÝCH STRATÉGIÍ AKO INOVATÍVNY PRÍSTUP K PLÁNOVANIU CESTOVNÉHO RUCHU V LOKALITÁCH KULTÚRNEHO DEDIČSTVA UNESCO

## MARKETING STRATEGIES APPLICATION AS AN INNOVATIVE APPROACH TO THE TOURISM PLANNING PROCESS IN THE UNESCO CULTURAL HERITAGE SITES

VANDA MARÁKOVÁ  
TERÉZIA REPÁŇOVÁ

**Anotácia:** Článok sa zaoberá témou marketingových stratégií a ich aplikáciou na lokality kultúrneho dedičstva UNESCO v Slovenskej republike.

Kultúrne dedičstvo v Slovenkej republike je dôležitou časťou kultúrneho cestovného ruchu. Podiel návštevníkov, zúčastňujúcich sa kultúrneho cestovného ruchu, predstavuje 37% svetového cestovného ruchu.

Zápis lokalít svetového dedičstva do Zoznamu svetového dedičstva UNESCO predstavuje konkurenčnú výhodu. Táto skutočnosť môže byť zohľadnená pri budovaní marketingovej stratégie v jednotlivých lokalitách.

V súčasnosti by mali mať všetky lokality svoje riadiace plány, ktoré by mali zahŕňať aj marketingový plán. Neexistuje formálna štruktúra predpísaná organizáciou UNESCO. Každá lokalita si má navrhnuť taký plán, aby odrážal potreby jednotlivých lokalít. Problémom je chýbajúca alebo nekompletná časť o marketingu v týchto riadiacich plánoch. Veríme, že ak by existovali marketingové plány, bol by aj zabezpečený udržateľný rozvoj v týchto lokalitách.

V príspevku navrhujeme marketingovú stratégiu v jednotlivých lokalitách, a to použitím marketingového mixu a rôznych prístupov k rôznym typom stratégií.

**KLúčové slová:** kultúrne dedičstvo, marketingové stratégie, UNESCO.

**Annotation:** The article deals with the topic of the marketing strategies and their application in the case of the UNESCO Cultural Heritage Sites, particularly in Slovakia.

*Cultural heritage* of the Slovak republic is the important part of the cultural tourism. The share of visitors, who are attending the cultural tourism, makes 37% of the world tourism. The UNESCO Heritage Sites have their own competitive advantage and thus the fact of inscription to the List. This fact might be used in building up the marketing strategy in these localities.

Nowadays, all the localities should have their own management plan, in which should be a marketing plan included. There is no formal structure of the plan given by UNESCO organization. Every locality should design such a plan, according to its

needs. The problem is in the uncompleted part of the marketing in these plans, or even no management plans in some localities. We strongly believe, if there exist marketing plans, there will be more sustainable development of tourism in these localities.

The article designs the *marketing strategies* in these localities, using the marketing mix and different approaches to the different kind of strategies.

**Key words:** *Cultural heritage. Marketing strategies. UNESCO.*

## Úvod

Slovenská republika má bohatý kultúrno – historický potenciál, ktorý predstavujú najmä kultúrno – historické pamiatky. Mnohé z nich sú však v havarijnom technickom stave. V tejto súvislosti nadobúdajú veľký význam práve tie kultúrno-historické pamiatky, ktoré boli zapísané do Zoznamu svetového prírodného a kultúrneho dedičstva UNESCO. Prijatie medzinárodného Dohovoru o ochrane svetového kultúrneho a prírodného dedičstva na generálnej konferencii UNESCO v Paríži na jeseň roku 1972, bolo príležitosťou pre zosúladienie cestovného ruchu a kultúrneho dedičstva. V tom istom roku bolo doň zapísaných prvých dvanásť lokalít. Každý štát, ktorý ratifikoval dohovor, môže navrhnúť na zápis do zoznamu svoje kultúrne pamiatky a prírodné lokality, ktoré spĺňajú stanovené kritériá (Orieška, 2001, s. 110).

Pamiatky, zapísané do Zoznamu svetového dedičstva UNESCO, predstavujú faktor atraktívnosti cieľových miest. Dôvodom zápisu pamiatok do zoznamu je ich ochrana, prezentovanie a zachovanie pre nasledujúce generácie.

Do novembra roku 2011 pristúpilo k dohovoru 188 štátov, ktoré sa zaviazali chrániť spolu 936 lokalít, z toho 725 lokalít svetového kultúrneho dedičstva, 183 lokalít svetového prírodného dedičstva a 28 lokalít svetového zmiešaného dedičstva, ktoré sa nachádzajú na území 153 štátov (UNESCO, 2011).

V Slovenskej republike zaradil Výbor svetového dedičstva UNESCO do Zoznamu svetového dedičstva UNESCO historické mesto Banskú Štiavnicu a technické pamiatky okolia, Levoču a Spišský hrad s pridruženými kultúrnymi pamiatkami, pamiatkovú rezerváciu ľudovej architektúry Vlkolínec, historické jadro mesta Bardejov osem drevených kostolov v slovenskej časti karpatského oblúka (rímsko-katolícke kostoly v Hervartove a Tvrdošíne, evanjelické artikularne kostoly v Kežmarku, Leštínách a Hronseku, kostoly východného obradu v Bodružali, Ladomírovej a Ruskej Bystrej). Z prírodných lokalít boli do Zoznamu svetového dedičstva UNESCO zapísané jaskyne Slovenského krasu a Aggtelekského krasu (Dobšinská ľadová jaskyňa, Domica, Gombasecká jaskyňa, Jasovská jaskyňa, Ochtinská aragonitová jaskyňa) a karpatské bukové pralesy (UNESCO, 2011).

Význam lokalít svetového dedičstva UNESCO spočíva najmä v ochrane a prezentácii hodnôt nasledujúcim generáciám. Návštevu lokalít prírodného



a kultúrneho dedičstva UNESCO zaraďujeme do kultúrneho cestovného ruchu. Ako uvádza organizácia UNWTO (In Kruczek, 2010), počet návštevníkov, ktorí sa zúčastňujú kultúrneho cestovného ruchu sa podieľa 37 % podielom na svetovom cestovnom ruchu.

Tvorba marketingových stratégií kultúrneho dedičstva UNESCO je dôležitá z dôvodu rastúceho významu cestovného ruchu pre zapísané lokality (b.a., 2010a). Podľa názorov mnohých domácich a zahraničných autorov (Čapková, 2004; Malachovský, 2002; Papula, 1993) obsahuje povinné súčasti, a to analýzu východiskového stavu, určenie cieľov, poslania a vízie, výber najvhodnejšej stratégie. Pri analýze východiskového stavu vychádzame z analýzy SWOT/TOWS (Slávik, 1997; Staszewska, 2010).

## **1. Marketingová stratégia lokalít kultúrneho dedičstva UNESCO**

Na začiatku návrhu marketingovej stratégie formulujeme poslanie, víziu a ciele marketingovej stratégie, určíme hlavné segmenty návštevníkov a pozíciu na trhu. Naformulujeme nástroje marketingového mixu v politike produktu, cenovej politike, politike distribúcie a politike komunikácie.

### **1.1. Určenie poslania, vízie a cieľov marketingovej stratégie**

Poslanie marketingovej stratégie kultúrneho dedičstva UNESCO v Slovenskej republike sme určili nasledovne: „Efektívnym využívaním primárnej a sekundárnej ponuky a použitím najvhodnejších nástrojov marketingového mixu vytvoriť taký balík atraktívnych produktov pre existujúce skupiny návštevníkov, aby boli uspokojené ich potreby, a tak prezentovať a odovzdať unikátne kultúrne dedičstvo nasledujúcim generáciám.“ Z poslania sa odvíja vízia, ktorú navrhujeme nasledovne: „Do roku 2017 vytvoriť z lokalít kultúrneho dedičstva UNESCO v Slovenskej republike známe miesta pre domácich, ako aj zahraničných návštevníkov, určené na oddych a spoznávanie.“

Na základe poslania a vízie, určíme päť strategických cieľov:

1. Vypracovanie riadiacich plánov pre tie lokality, ktoré ho zatiaľ nemajú vypracované vôbec alebo nedostatočne.
2. Zvýšenie počtu prenocovaní zahraničných návštevníkov v lokalitách kultúrneho dedičstva UNESCO o 5 %.
3. Vytvorenie atraktívnych produktov a balíkov služieb na prilákanie väčšieho počtu domácich a zahraničných návštevníkov.
4. Efektívnejšie využitie internetu ako jedného z významných zdrojov získavania informácií na prezentáciu lokality UNESCO.
5. Zvýšenie spotrebného výdavku návštevníkov.

Pri voľbe marketingovej stratégie stojíme pred otázkou, ako čo najefektívnejšie zabezpečiť rozvoj sledovaných lokalít a zabezpečiť tak odovzdanie kultúrnej hodnoty zapísaných lokalít budúcim generáciám, a zároveň ako zachovať ich pamiatkovú hodnotu.

V tejto súvislosti je dôležitým poznáním zistenie konkurenčnej výhody. Zatiaľ čo niektoré lokality musia svoju konkurenčnú výhodu hľadať, lokality

UNESCO ju majú už od samotného zápisu do zoznamu UNESCO. Status miest svetového dedičstva UNESCO je ich nenahraditeľnou konkurenčnou výhodou, na ktorej môže byť postavená marketingová stratégia (Pechlaner, 2009; Kmeco, 2004). Z uskutočneného primárneho prieskumu a následne vytvorenej analýzy SWOT sme zistili, že v lokalitách Banská Štiavnica a Bardejov prevládajú silné stránky nad slabými stránkami a príležitosti nad ohrozeniami. Za týchto okolností môžeme použiť agresívnu rastovú stratégiu. Takáto stratégia predstavuje najatraktívnejší strategický variant, v ktorom sledované územie dokáže využiť takmer všetky príležitosti. V lokalitách kultúrneho dedičstva UNESCO odporúčame použitie rastovej stratégie aj z toho dôvodu, že tá predpokladá rast trhového podielu, ktorý môže byť zabezpečený zvýšeným počtom návštevníkov. Počet návštevníkov sa môže zvýšiť poskytovaním takých produktov, ktoré sú pre zákazníka atraktívne. V tejto súvislosti je vhodné použiť stratégiu rozvoja produktu, kedy sa nový produkt ponúka existujúcim segmentom návštevníkov. Iná situácia je v prípade dreveného kostolíka v Hronseku, kde prevládajú slabé stránky a príležitosti. V takomto prípade by bolo vhodné použiť konkurenčnú stratégiu. Porter rozoznáva tri konkurenčné stratégie. S ohľadom na jedinečnosť zapísaného kostolíka v Hronseku, považujeme stratégiu focus (stratégiu koncentrácie) za najvhodnejšiu (Porter, 1994, s. 35). V stratégii koncentrácie sa cieľové miesto zameriava na získanie veľkého trhového podielu v jednom alebo v niekoľkých trhových segmentoch (Kotler, 2004). Každá lokalita by ale svojich zákazníkov mala poznať, a na to slúži segmentácia trhu. Trh cestovného ruchu sa na základe výsledkov dotazníkového prieskumu rozdelí na viacero segmentov, pričom každému segmentu je dôležitý produkt napasovať na jeho záujmy a potreby.

## 1.2. Segmentácia trhu

Na základe výsledkov z nášho primárneho prieskumu sme určili nasledujúce cieľové skupiny návštevníkov:

- mladí ľudia vo veku do 24 rokov. Tento segment má momentálne budúcnosť, vzhľadom k rastúcemu trendu cestovania mladých ľudí. Vyhládávajú aktívny oddych, spojený s poznávaním. Zároveň do tejto skupiny zaraďujeme aj školské zájazdy s deťmi, ktorým je potrebné ponúkať špecializovaný produkt, ktorý ich zaujme.
- rodiny s deťmi. Tento segment návštevníkov cestuje prevažne individuálne. V lokalite uprednostňujú lacnejšie ubytovanie rodinného typu. Pri výbere cieľového miesta uprednostňujú odporúčanie rodiny a známych.
- kultúrny dovolenár. Ich návšteva je spojená s poznávaním kultúrnych pamiatok, zaujímajú sa o kultúrne dedičstvo a o tradície a zvyky. Sú vzdelaní, majú vyššie príjmy a zaujímajú ich nové podnety.

Na nami uvedené segmenty zákazníkov uplatníme diferencovaný marketing, ktorý vytvára špecializované produkty pre jednotlivé skupiny zákazníkov. To znamená, že produkt je prispôbený potrebám každého segmentu zvlášť.

### 1.3. Produktová a cenová stratégia

Ako sme už uviedli, s ohľadom na sekundárny a primárny výskum, navrhujeme pre všetky tri skúmané lokality stratégiu rozvoja produktu. Tá predpokladá návrh nových produktov a balíkov produktov pre existujúce skupiny návštevníkov. Keďže hlavným nástrojom sú inovácie, navrhujeme, aby boli ponúkané autentické balíky produktov pre každú lokalitu zvlášť s ohľadom na segmenty zákazníkov.

Mladí ľudia do 24 rokov vyhľadávajú častokrát dobrodružstvo. Pre nich navrhujeme balík produktov, spojený s aktívnym oddychom, napr. splav rieky, požičiavanie bicyklov a pod. Je dôležité, aby mali predstavitelia lokality pripravené rozličné možnosti trávenia voľného času, s tým, že návštevník si svoj balík služieb môže vyskladať podľa ľubovôle.

Pre segment rodín s deťmi navrhujeme produkt, ktorý je zaujímavý hlavne pre deti. Produkt musí byť dostatočne atraktívny, aby zaujal pozornosť aj najmladšieho návštevníka a zároveň podnietil jeho rodičov k prípadnej opätovnej návšteve. Ak by sa lokalita rozhodla orientovať na tento segment aj so vzdialenejších regiónov, navrhujeme, aby sa náležite prispôbili pre detského návštevníka aj ubytovacie a pohostinské zariadenia, a to ponukou detského menu, zabezpečením detských stoličiek, detského kútika.

Pre kultúrnych dovolenkárov, ktorých návštevy sú typické ich krátkodobým charakterom, navrhujeme ponúkať pamiatky a múzea v zapísaných lokalitách. Okrem toho sa tento segment návštevníkov orientuje aj na návštevu organizovaných podujatí. V tejto súvislosti je potrebné zabezpečiť bohatú ponuku organizovaných podujatí nielen v lokalitách kultúrneho dedičstva, ale aj v ich blízkom okolí.

Cenu produktu navrhujeme v skúmaných lokalitách určiť ako cenu balíka služieb, nakoľko cena balíka je lacnejšia ako by bola ponuka jednotlivých služieb, dodávaných samostatne. Cena balíka služieb zahŕňa náklady spojené na realizáciu a zároveň primeraný zisk. Na základe nášho dotazníkového prieskumu sme zistili, že priemerný spotrebný výdavok sa vo všetkých troch skúmaných lokalitách pohybuje do 20,-eur na osobu a deň. Preto je potrebné navrhnúť taký balík služieb, ktorý bude atraktívny z hľadiska ceny pre potenciálneho návštevníka. Inou možnosťou je v prípade sledovaných lokalít UNESCO ponúkať kombinované vstupenky do jednotlivých pamiatkových objektov cestovného ruchu, a týmto spôsobom vyvolať dopyt aj po menej navštevovaných pamiatkach. Výskum potvrdil, že návštevníci považujú ceny tovarov a služieb v cestovnom ruchu za primerané. Z tohto dôvodu je potrebné zvýšiť dopyt po menej navštevovaných pamiatkach. Napríklad v Banskej Štiavnici by sa ponúkaná spoločná vstupenka týkala všetkých expozícií Banského múzea, v Bardejove všetkých expozícií Šarišského múzea. Vstupenku by si návštevníci mohli zakúpiť v TIK alebo v ubytovacích a v stravovacích zariadeniach.

Uplatnením cenovej diferenciácie podľa cieľových skupín, dosiahneme tým vyššiu motiváciu k návšteve určitých cieľových skupín. Zľavnené vstupné preto

odporúčame pre deti, študentov, seniorov, ZŤP, ako aj pre obyvateľov z daného regiónu.

#### **1.4. Distribučná stratégia**

Distribúcia je dôležitým nástrojom marketingového mixu, pretože predstavuje spôsob, akým sa produkt dostáva k zákazníkovi. Medzi osobitné znaky distribúcie produktu cieľového miesta patrí fakt, že si ho spotrebiteľ nemôže vyskúšať vopred. Zároveň sa na jeho produkcii podieľa súbor rôznorodých služieb, a to ubytovacie, pohostinské, dopravné, informačné a kultúrne. Producenti balíkov služieb musia preto navrhnuť taký produkt, ktorý je pre zákazníka dostatočne atraktívny.

Internet sa čoraz viac stáva moderným distribučným prostriedkom, pretože návštevníkom poskytuje možnosť okamžitého porovnania medzi viacerými možnosťami, ako aj vybrať a rozhodnúť sa pre tú najsprávnejšiu. Lokality kultúrneho dedičstva UNESCO by preto mali využiť túto možnosť a prezentovať sa vlastnou stránkou na internete. Medzi dôležité atribúty stránky patrí obsah. Mal by byť napísaný originálne a pútavo, pretože vyhľadávače zobrazujú relevantné stránky podľa kľúčových slov v obsahu. Pre atraktívnu a konkurencieschopnú stránku je dôležitý aj jej dynamický obsah, príp. virtuálne video. Stránka lokality sa môže objavovať na prvých priečkach vo vyhľadávači, čo umožňuje nastavenie pomocou optimalizácie pre vyhľadávače (tzv. SEO - Search Engine Optimization) alebo aj zaplatením prvých priečok vo vyhľadávaní. Zároveň sa dá účinnosť takejto propagácie na internete merať a zisťovať pomocou dostupných nástrojov. Lokality kultúrneho dedičstva UNESCO môžu na zvýšenie svojej propagácie využívať aj dostupné sociálne siete (Facebook, Twitter, Myspace). Tie poskytujú priestor na marketingový výskum, ale hlavne na získavanie a udržanie si svojich zákazníkov. Ich ľahká dostupnosť a vzájomné zdieľanie medzi návštevníkmi, zabezpečuje cieľovému miestu nízkonákladovú distribúciu produktu.

#### **1.5. Stratégia marketingovej komunikácie**

Z výskumu (b.a., 2009), ktorý uskutočnila spoločnosť PwC v roku 2009 vyplýva, že návštevnosť lokalít kultúrneho dedičstva sa nezvyšuje vplyvom samotného zápisu lokality do Zoznamu svetového dedičstva UNESCO. Je preto nutné venovať zvýšenú pozornosť cieľenej propagácii, ak chcú predstavitelia lokality prilákať vyšší počet návštevníkov. Len zápis do zoznamu nestačí na to, aby sa lokalita stala automaticky vyhľadávanou. Príkladom zo zahraničia je mesto Bamberg v Nemecku, ktoré bolo zapísané v roku 1993. Má 70. tis obyvateľov a v danom roku zaznamenalo 250.000 prenocovaní. Zavedením nového produktu – cesta s audio sprievodcom po meste narástol počet účastníkov z 1000 v roku 1997 na 8000 v roku 2008. Rast návštevnosti bol však do veľkej miery ovplyvnený aj propagáciou všetkých pamiatok kultúrneho dedičstva UNESCO na národnej úrovni.

Manažment kultúrneho dedičstva UNESCO by si mal uvedomiť, aké poslanstvo chce prezentovať návštevníkom. Bolo by žiaduce vytvoriť spoločnú internetovú stránku všetkých zapísaných pamiatok svetového dedičstva UNESCO v Slovenskej republike (príkladom nám môže byť stránka združenia České dědictví UNESCO), a tak zabezpečiť spoločnú propagáciu na národnej úrovni. Zároveň by mali zapísané lokality svetového dedičstva disponovať dostatočným množstvom pútavých propagačných materiálov vo forme suvenírov pre návštevníkov. Tieto propagačné materiály by mali v sebe zahŕňať nejaký pútavý príbeh o lokalite, niečo, čo môžu návštevníci zažiť. Práve zážitok je niečo, s čím si budú návštevníci ľahšie spájať svoje dojmy z návštevy. Pri pozitívnych dojmach môžu odporúčať zapísanú lokalitu na základe vlastnej skúsenosti rodine a známym.

Je dôležité, aby predstavitelia zapísanej lokality uvažovali o zápise ako o dôležitom marketingovom nástroji. Zápis lokality do Zoznamu svetového dedičstva UNESCO pomáha marketingu a politike tvorby značky danej lokality. Zároveň má vplyv na proces rozhodovania sa zákazníka o nákupe. Byť zapísaný v Zozname svetového dedičstva UNESCO znamená pre lokalitu konkurenčnú výhodu na rozdiel od podobných lokalít, ktoré nie sú zapísané do zoznamu. Zápis môže predstavovať tzv. USP (unique selling proposition) v marketingovej stratégii lokality, čo napomáha lepšiemu poznaniu štruktúry značky, a to vytváraním povedomia a silnejšími asociáciami značky. Predstavuje dôležitú úlohu v rozhodovacom procese zákazníka o kúpe. Ak sú zákazníci nerozhodní v tom, ktoré cieľové miesto by mali navštíviť, lokalita, ktorá je zapísaná v Zozname svetového dedičstva UNESCO by mala uľahčovať ich rozhodovanie.

Propagácia zapísanej lokality je jednoduchšia práve z toho dôvodu, že potenciálni návštevníci sú si vedomí pridanej hodnoty, ktorú predstavujú lokality zapísané do Zoznamu svetového dedičstva UNESCO. Propagácia produktov by mala byť zabezpečená prostredníctvom informačných letákov, umiestnených v kultúrno – osvetových a ubytovacích zariadeniach, prostredníctvom informácií na internetových stránkach jednotlivých lokalít. Zároveň by novovzniknuté Združenie slovenského dedičstva UNESCO umiestňovalo ponúkané produkty na svojej internetovej stránke. Združenie by zároveň navrhlo spoločnú značku všetkých lokalít svetového dedičstva UNESCO a pod touto značkou by sa dané produkty ponúkali.

Z ďalších nástrojov komunikačnej politiky doporučame použiť reklamu, ktorá dokáže zachytiť väčšinu trhových segmentov. Navrhujeme preto krátke propagačné videá uverejnené rozhlase a v televízii, ktoré by podnietili v zákazníkovi záujem o návštevu. Pri tvorbe propagačných materiálov je dôležité, aby zainteresované subjekty na ich príprave (SACR, Pamiatkový úrad, Ministerstvo kultúry) boli v ich tvorbe jednotní. V súčasnosti používa každá z týchto inštitúcií iný grafický návrh, čo vyvoláva zmätok v myšliach potenciálnych návštevníkov. Zároveň tieto materiály nie sú voľne dostupné v jednotlivých lokalitách. Jednotné propagačné materiály je potrebné vydať

i v anglickom, nemeckom, maďarskom a poľskom jazyku nielen v tlačenej podobe, ale aj na CD a DVD.

Navrhujeme tiež zlepšiť priestorový informačný systém s orientačnými tabuľami v slovenskom a v anglickom jazyku. V súčasnosti sú na území Slovenskej republiky rozmiestnené orientačné tabule popri ceste s hnedým pozadím a bielym písmom, ktoré upozorňujú návštevníkov na atraktivity cestovného ruchu. Ak sa jedná o atraktivity kultúrneho dedičstva UNESCO, na tabuliach dominuje jednotný znak a názov pamiatky v slovenčine. Na tomto mieste si dovoľíme poznamenať nutnosť uvádzať názvy aj v anglickom jazyku.

Do budúcnosti navrhujeme začať spoluprácu so združením České dědictví UNESCO. Na ich internetovej stránke by mohli byť prezentované aj lokality slovenského dedičstva UNESCO a opačne. Týmto spôsobom by bola zabezpečená efektívna a lacná propagácia našich pamiatok v Českej republike.

Dalším dôležitým marketingovým nástrojom marketingovej komunikácie je práca s verejnosťou a publicita. Tá predpokladá oboznámenie s marketingovou stratégiou miestne obyvateľstvo, miestnych podnikateľov a miestnu samosprávu. Je dôležité, aby sa zainteresované subjekty cestovného ruchu v lokalite identifikovali so statusom miest svetového dedičstva. Napríklad v meste Bardejov jazdia autobusy na ktorých je napísané: „Bardejov – mesto svetového dedičstva“. Aj takáto forma pomáha širokej verejnosti identifikovať sa so statusom miest svetového dedičstva. Zároveň je potrebné zapojiť miestne obyvateľstvo do fázy pripomienkovania marketingových plánov. Obyvatelia by sa mohli zísť na spoločnom organizovanom stretnutí, kde by metódou brainstormingu vyjadrili svoje nápady a obavy pre zlepšenie podmienok nielen cestovného ruchu v lokalite.

Ako vyplynulo z nášho výskumu, niektorí experti sa zhodujú v tom, že na stredných a základných školách chýba povedomie o kultúrnom dedičstve UNESCO. Na základných a stredných školách je dôležité budovať kultúrne povedomie žiakov formou hier, súťaží a iných aktivít. Navrhujeme interaktívnu hru v lokalite, ktorú by vymysleli učitelia v spolupráci s pracovníkmi Pamiatkového úradu, počas ktorej by sa žiaci zoznamovali s kultúrnym dedičstvom hrovou a púťavou formou. V Banskej Štiavnici otvorili v lete 2012 unikátny projekt s názvom Terra Permonia, ktorý je primárne určený pre deti a mládež. Hrovou formou pomocou permoníka Olivera zoznámia deti s kultúrnym dedičstvom Banskej Štiavnice.

Iný spôsob výchovy miestneho obyvateľstva k pozitívnemu vzťahu k kultúrnemu dedičstvu UNESCO je organizácia rôznych súťaží. Napríklad Združenie historických miest a obcí Slovenska vyhlasuje každoročne súťaž „Fotozážitky s pamiatkami“. Súťaž prebieha v spolupráci s Ministerstvom kultúry Slovenskej republiky a je súčasťou celosvetovej súťaže International Heritage Photographic Experience. Autori víťazných fotografií sú ocenení vecnými cenami a medzinárodnými diplomami, fotografie sú uverejnené v katalógu víťazov a vystavené v európskych inštitúciách. Tridsať najlepších

fotografií je vystavených v rámci podujatia Dni európskeho kultúrneho dedičstva v niekoľkých mestách na Slovensku (b.a., 2012f).

Zároveň je dôležité utužovať myšlienku celoeurópskeho podujatia Dní európskeho kultúrneho dedičstva, ktoré sa konajú v septembri a sú organizované Radou Európy a Európskou komisiou. Toto podujatie upriamuje pozornosť širokej verejnosti na hodnoty kultúrneho dedičstva, a to až v 49 štátoch. Počas Dní európskeho kultúrneho dedičstva sa pre verejnosť otvárajú mnohé historické budovy a také pamiatky, ktoré sú obvykle zatvorené.

Niektoré mestá usporadúvajú interaktívne prehliadky, súťaže pre deti a mládež, a organizované podujatia. Na Slovensku sa toto podujatie koná od roku 1993 vždy v inom historickom meste, pričom každý ročník je zameraný na inú historickú tému. V roku 2010 sa konali v Banskej Štiavnici a v roku 2011 v Bardejove. Ich hlavným organizátorom je od roku 2010 Združenie historických miest a obcí Slovenska.

### **1.6. Nositelia marketingovej stratégie, implementácia a kontrola**

Dôležitým krokom pri určovaní stratégie je určenie jeho nositeľa. Nositeľ stratégie je zodpovedný za implementáciu a kontrolu navrhovanej stratégie. Domnievame sa, že podrobná marketingová stratégia kultúrneho dedičstva UNESCO by mala byť súčasťou riadiaceho plánu každej lokality.

Nositeľom stratégie rozvoja na národnej úrovni by malo byť Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky. Na miestnej úrovni by to v súčasnej situácii mala byť skupina odborníkov v jednotlivých lokalitách v spolupráci s Pamiatkovým úradom. Tak ako pri schvaľovaní procesu, kedy bola vytvorená skupina zložená z odborníkov (pracovníci Pamiatkového úradu, zástupcovia danej lokality), tak aj pri procese implementácie stratégie by takáto skupina dohliadala na jej kontrolu. Zároveň by členom takejto pracovnej skupiny bol aj zodpovedný manažér cestovného ruchu v lokalite. Do budúcnosti navrhujeme zriadenie manažérskej organizácie, ktorá by prebrala zodpovednosť za uvedenie stratégie a jej následnú kontrolu.

### **Záver**

Zatiaľ čo niektoré lokality musia svoju konkurenčnú výhodu hľadať, lokality UNESCO ju majú už od samotného zápisu do zoznamu UNESCO. Status miest svetového dedičstva UNESCO je ich nenahraditeľnou konkurenčnou výhodou, na ktorej môže byť postavená marketingová stratégia (Pechlaner, 2009; Kmeco, 2004). Na základe tejto skutočnosti sme postupne navrhli poslanie, víziu a ciele marketingovej stratégie, ako aj trhové segmenty. Následne sme navrhli jednotlivé stratégie podľa marketingového mixu, a to produktovú a cenovú stratégiu, distribučnú stratégiu a stratégiu marketingovej komunikácie.

## Zoznam literatúry

- [1] b.a., 2009. World Heritage Status – Is there opportunity for economic gain? [online]. [cit. 2011-01-20]. Dostupné na internete: <http://www.lakeswhs.co.uk/documents/WHSTheEconomicGainFinalReport.pdf>
- [2] b.a., 2010a. Riadiaci plán lokality Banská Štiavnica. [online]. [cit. 2010-04-27]. Dostupné na internete: <http://www.banskastiavnica.sk/stranka.../2010-rozpcet-komentar.doc>
- [3] ČAPKOVÁ S.: Rozvoj miestnej ekonomiky. Banská Bystrica : EF UMB, 2004. ISBN 80-8055-994-5.
- [4] KMECO E.: Rozvoj kultúrneho cestovného ruchu na Slovensku ako faktora konkurencieschopnosti Slovenska na trhu cestovného ruchu Európskej únie. In Acta oeconomica No 17. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2004. ISBN 80-8055-989-1.
- [5] KOTLER P., ARMSTRONG G.: Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] MALACHOVSKÝ A.: Strategický manažment cestovného ruchu a predpoklady jeho uplatňovania na Slovensku. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2002. ISBN 80-8055-698-9.
- [7] ORIEŠKA J.: Ku vzťahu kultúry a cestovného ruchu. In: Ekonomická revue cestovného ruchu, roč. 34, 2001, č. 2. ISSN 0139-8660, s. 106–112.
- [8] PAPULA J.: Strategický manažment – výzva pre manažérov. Bratislava : Elita, 1993. ISBN 80-85323-41-9.
- [9] PECHLANER H.: Culture and Creativity as Location Factors – looking beyond Metropolitan Areas. Innsbruck : University Press, 2009. ISBN 97 –3–902717–30 –0.
- [10] PORTER M.: Konkurenční strategie. Harvard Funds, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] SLÁVIK Š.: Strategický manažment. Bratislava : Ekonóm, 1997. ISBN 80-225-0816-0
- [12] STASZEWSKA J.: Tvorba stratégie klastra na príklade Beskydská 5. In Ekonomická revue cestovného ruchu, roč. 43, 2010, č. 1. ISSN 0139-8660, s. 38–46.
- [13] UNESCO, 2011. Zoznam kultúrnych a prírodných pamiatok UNESCO. 2011. [cit. 2011-11-30]. Dostupné na internete: <http://whc.unesco.org>.

Vanda Maráková, doc. Ing., PhD.

Ekonomická fakulta,

Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, Slovak Republik

Tel: +421 48 446 2178

E-mail: [vanda.marakova@umb.sk](mailto:vanda.marakova@umb.sk)

Terézia Repánová, Ing.

Ekonomická fakulta,

Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, Slovak Republik

Tel. +421 917 230 559

E-mail: [terezia.repanova@gmail.com](mailto:terezia.repanova@gmail.com)



# SKÚMANIE POSTOJOV VYBRANÝCH SLOVENSKÝCH MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV K ICH ZRUŠENIU A ZÁNIKU

## INVESTIGATION OF CHOOSEN SLOVAK SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' ATTITUDES TO THEIR DISSOLUTION AND DISCHARGE

VIKTOR MARKO

**Annotation:** The article deals with economic and legal aspects of dissolution and discharge of enterprises in the Slovak Republic from Corporate Social Responsibility point of view. The aim of the article is to characterize and analyze the ways of dissolution of enterprises. Theoretical part of the article presents the reasons, which are connected with the dissolution and discharge of enterprises. Analytical part of the article analyzes the attitudes of the enterprises to crisis and dissolution of enterprises.

**Keywords:** *Dissolution of the firm. Discharge of the firm. Legal aspects. Economical aspects. Small and medium-sized enterprises. Enterprises' attitudes.*

**Úvod** Úpadok podniku a jeho prípadné zrušenie ako proces vedúci k ukončeniu podnikateľskej činnosti podniku a k jeho zániku, je jednou z fáz jeho životného cyklu. Keďže zrušenie podniku ovplyvňuje mnohé ďalšie subjekty, ktoré sú so zaničajúcim podnikom vo vzájomných vzťahoch, je potrebné včas identifikovať problémy, ktoré môžu viesť k ukončeniu podnikateľských aktivít tak, aby neohrozoval ostatné subjekty na trhu.

Včasné vyhlásenie konkurzu alebo povolenie reštrukturalizácie zabráni negatívne ekonomickému pôsobeniu neúspešného subjektu a tým aj tomu, aby takýto subjekt zvyšoval svoje záväzky a znižoval hodnotu aktív. Pokiaľ sa však tomu včas nezabráni, platobná neschopnosť jedného subjektu postupne vyvoláva platobnú neschopnosť ďalších subjektov v podobe primárnej a sekundárnej platobnej neschopnosti.

V príspevku sa orientujeme na to, ako sa skúmané slovenské malé a stredné podniky z Banskobystrického a Žilinského kraja správajú v zmysle toho, či sledujú svoju ekonomickú situáciu tak, aby predišli problémom vyúsťujúcim do ukončenia svojej ekonomickej a právnej existencie.

**KLúčové slová:** *Zrušenie podniku. Zánik podniku. Právne aspekty. Ekonomické aspekty. Malé a stredné podniky. Prístupy podnikov.*

## 1. Teoretické východiská skúmania danej problematiky

Na zrušenie podnikateľského subjektu je potrebné pozerat' sa ako na prirodzený a objektívne nevyhnutný sprievodný znak podnikania. Podľa súčasne platnej slovenskej právnej úpravy prichádza do úvahy niekoľko spôsobov ukončenia podnikateľskej činnosti; najčastejšie je to likvidácia a konkurz.

Základná právna úprava zániku právnických osôb je obsiahnutá v Občianskom zákonníku (zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov). Keďže malé a stredné podnikateľské subjekty tiež vystupujú ako právnické osoby, ich zrušenie a zánik sa riadi touto všeobecnou úpravou. Podľa § 20a ods. 1 Občianskeho zákonníka právnická osoba sa zrušuje dohodou, uplynutím doby alebo splnením účelu, na ktorý bola zriadená, pokiaľ osobitný zákon neustanovuje inak. Právna úprava taktiež dôsledne rozlišuje dve základné právne skutočnosti, ktorých nastúpením začína a končí fáza ukončenia existencie právnickej osoby – jej zrušenie a zánik.

Zrušenie a zánik je zásadne zavŕšením existencie spoločnosti a má dvojfázový, príp. trojfázový charakter (Patakyová, 2002, s. 55). Definitívnemu zániku obchodnej spoločnosti ako právnickej osoby a podnikateľského subjektu tak predchádza sled niekoľkých dôležitých krokov, medzi ktorými prvé miesto zastáva zrušenie spoločnosti. Proces zrušenia a zániku obchodnej spoločnosti je teda viacstupňový – zahŕňa zrušenie spoločnosti, jej likvidáciu, okrem prípadov, keď sa v zmysle zákona nevyžaduje a zánik spoločnosti, ku ktorému dochádza jej výmazom z obchodného registra (Ďurica, 2004, s. 1036).

Počas obdobia medzi zrušením a zánikom podniku je v plnom rozsahu zachovaná jeho právna subjektivita – podnik môže byť účastníkom právnych vzťahov, môže nadobúdať práva a povinnosti, má deliktuálnu a procesnú spôsobilosť, môže byť jednoducho plnohodnotným účastníkom právnych vzťahov (aj keď táto skutočnosť je limitovaná zákonným obmedzením likvidátora konať v čase likvidácie napr. v ustanovení § 72 ods. 1 Obchodného zákonníka – ten totiž môže uzatvárať nové zmluvy len v rozsahu potrebnom na vybavenie nedokončených obchodov, čím je súčasne daná aj obmedzená spôsobilosť obchodnej spoločnosti byť účastníkom právnych vzťahov).

Zrušenie a zánik obchodných spoločností predstavujú (tak, ako je to v prípade založenia a vzniku spoločnosti) dva relevantné medzníky smerujúce k skončeniu činnosti obchodnej spoločnosti a definitívnemu ukončeniu jej existencie ako právnickej osoby a podnikateľského subjektu. Zrušenie musí vždy predchádzať zániku spoločnosti, je teda, rovnako ako založenie pred vznikom spoločnosti, materiálnym predpokladom zániku obchodnej spoločnosti ako podnikateľského subjektu. Zánik podniku sa realizuje výmazom z obchodného registra.

Výmaz podniku z obchodného registra možno definovať ako právnu skutočnosť viazanú na úkon oprávnenej osoby (najčastejšie spoločníkov obchodnej spoločnosti alebo jej valného zhromaždenia) alebo súdu, vykonaný na základe zákona, ktorej výsledkom po vykonanej likvidácii alebo bez nej (ak spoločnosť napr. nemá majetok postačujúci na vykonanie likvidácie alebo jej obchodné

imanie prechádza na právneho nástupcu), je zánik spoločnosti. Napr. Eliáš (1994, s. 297) definuje zrušenie spoločnosti ako právnu skutočnosť, podmieňujúcu ukončenie existencie obchodnej spoločnosti.

Medzi spôsoby zrušenia spadajúce pod všeobecné dôvody zrušenia obchodných spoločností v zmysle §68 ods. 3 Obchodného zákonníka zaraďujeme:

1. Zrušenie uplynutím času
2. Zrušenie rozhodnutím spoločnosti
3. Zrušenie rozhodnutím súdu
4. Zrušenie v dôsledku rozhodnutia konkurzného súdu

Na záver analýzy jednotlivých spôsobov zrušenia podnikov (obchodných spoločností) považujeme za potrebné uviesť fakt, že zrušenie podniku je prirodzeným ekonomickým javom. Každý deň vo svete aj u nás vzniká a zaniká určitý počet subjektov. Je lepšie radšej krízovým situáciám, kvôli ktorým dochádza k zrušeniu obchodnej spoločnosti, predchádzať a správať sa zodpovedne. Tak by sa podnik mohol ďalej aktívne podieľať na tvorbe hodnôt a zdrojov. V opačnej situácii, ak sa podnik nespráva zodpovedne, hazarduje s hodnotami, ktoré vložil do podnikania a ktoré v jeho priebehu získal. Na to, ako sa vybrané malé a stredné podniky v tejto súvislosti správajú, sme sa orientovali v primárnom výskume, ktorého výsledky prezentujeme v ďalšej časti príspevku.

## **2. Skúmanie správania sa vybranej vzorky malých a stredných podnikov v súvislosti s krízou a s ukončením ich existencie**

Výskumnú vzorku dotazníkového prieskumu tvorili podnikateľské subjekty zapísané v Obchodnom registri Okresného súdu Banská Bystrica a Okresného súdu Žilina, a to z dôvodu, že do konca roka 2005 agendu konkurzných konaní za tieto dva kraje vykonával Krajský súd v Banskej Bystrici, po účinnosti nového zákona o konkurze a reštrukturalizácii sa táto agenda začala vykonávať na Okresnom súde Banská Bystrica a Okresnom súde Žilina.

Základným súborom nášho výskumu boli malé a stredné podniky ako právnické osoby z Banskobystrického a Žilinského kraja. Ich štruktúra je uvedená v tabuľke 1.

**Tabuľka 1**

Štruktúra malých a stredných podnikov (PO) v Banskobystrickom  
a Žilinskom kraji v roku 2010

Kraj	Počet malých podnikov (0 – 49 zamestnancov)*	Počet stredných podnikov (50 – 249 zamestnancov)	Počet MSP spolu	Podiel MSP na celkovom počte (%)
Banskobystrický	12 268	257	12 525	48
Žilinský	13 057	333	13 390	52
Počet spolu	25 325	590	25 915	100
Podiel podľa veľkosti (%)	98	2	100	x

Prameň: Vlastné spracovanie na základe údajov zo Správy o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike. Bratislava: NARMSP, 2010.

*Pozn.: V štatistike NARMSP z územného hľadiska neboli mikro podniky evidované zvlášť, boli zahrnuté v kategórii malých podnikov.*

Z celkového počtu 25 915 právnických osôb v podobe malých a stredných podnikov z oboch krajov sme postupne v uvedenom období oslovili 500 podnikateľských subjektov, čo predstavovalo cca 2% zo základného súboru. Z nich nám odpovedalo 177 subjektov, 7 z nich sme však z výskumu vylúčili, pretože mali charakter veľkého podniku. Výberový súbor tak tvorilo 172 respondentov (z osloveného počtu subjektov to predstavovalo 34,40% návratnosť). 93 subjektov (54%) bolo zo Žilinského kraja a 79 (46%) z Banskobystrického kraja.

Najpočetnejšiu právnu formu predstavovali spoločnosti s ručením obmedzeným (160 respondentov). Akciová spoločnosť bola zastúpená 8 respondentmi; po dvoch respondentoch bola zastúpená komanditná spoločnosť a verejná obchodná spoločnosť. Družstvo nebolo zastúpené v našom výberovom súbore. Štruktúra výberového súboru sa veľmi neodlišovala od štruktúry základného súboru.

Tematickú časť dotazníka sme rozdelili na tri časti: prvá časť sa orientovala na tzv. preventívny prístup podnikateľských subjektov k riešeniu krízových javov, v rámci ktorého sa snažia predchádzať problémom, druhá časť bola zameraná na tzv. aktívny prístup k riešeniu problémov, ktoré by eventuálne v ich prípade mohli nastať, tretia časť predstavovala tzv. pasívny prístup, v ktorom mali uviesť, ako by riešili problémy, keby kríza v ich podniku vypukla a jej dôsledkom by malo byť ich zrušenie a zánik.

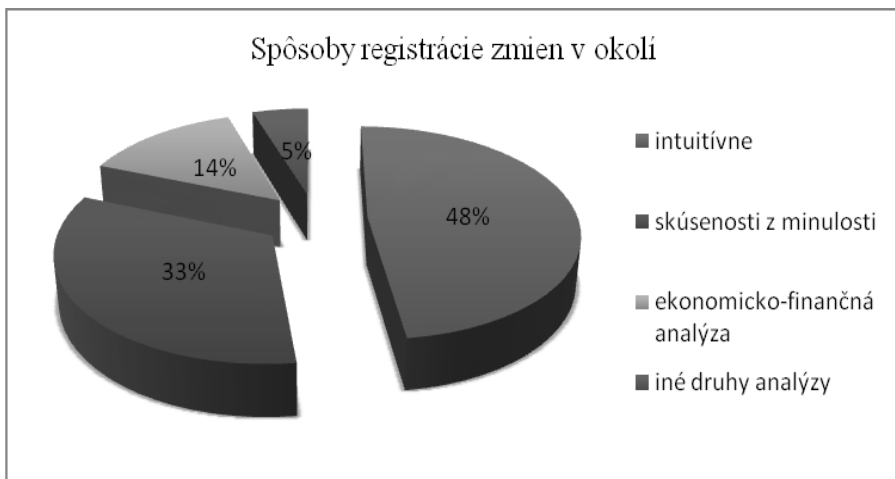
### ***I. Existencia systému vhodného na identifikovanie novej krízy***

Najlepšou situáciou v ekonomickom živote podniku je snažiť sa krízovým situáciám predchádzať. Podnik by si mal vytvoriť systém tzv. včasného varovania, ktorý spočíva v registrovaní zmien nielen vo vnútornom prostredí, teda u seba, ale aj vo vonkajšom prostredí. Na zistenie postojov

výskumnej vzorky podniky k tomuto problému bola orientovaná časť položených otázok.

Snažili sme sa zistiť, akým spôsobom registrujú oslovené podniky zmeny, ku ktorým dochádza a ktoré sa následne prejavujú na ich ekonomickej situácii. V grafe 1 je zachytený podiel uvádzaných spôsobov. Prevažovalo reflektovanie zmien na základe skúseností z minulosti, potom intuitívne pociťovanie zmien; až na treťom mieste reflektovanie zmien na základe kvalifikovaných informácií získaných z ekonomickeo-finančnej analýzy. Podniky veľmi málo využívajú, resp. takmer nevyužívajú informácie z ďalších druhov analýz, ktoré by podľa nás mali pre ne najväčšiu výpovednú hodnotu.

Intuitívny spôsob registrácie zmien prevažoval (uviedlo ho 83 podnikov). Tento spôsob označili najmä mikro podniky. 56 respondentov uviedlo, že určité zmeny cítia v poklese niektorých ekonomických ukazovateľov, no najmä v zmene dopytu po ich produktoch; zmeny reflektujú svojim pohľadom do minulosti.



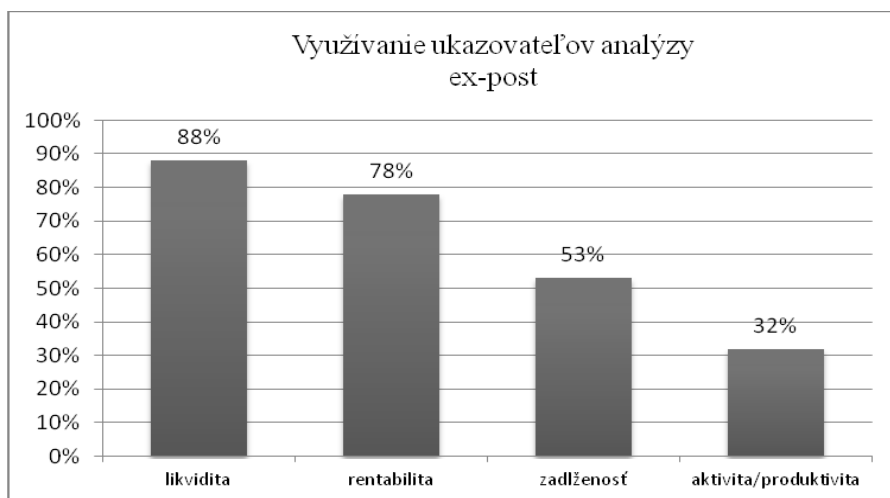
**Graf 1.** Spôsoby registrácie zmien v okolí

Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu.

Túto odpoveď uviedli najmä mikro podniky a malé podniky. Registrovanie zmien na základe výsledkov ekonomickej a finančnej analýzy uviedlo 25 respondentov. Veľmi málo podnikov z oslovenej vzorky spracováva okrem základnej ekonomickeo-finančnej analýzy ďalšie druhy analýz alebo v rámci riadenia využíva niektoré metódy, ktoré by mohli byť zdrojom potrebných informácií. V rámci dotazníka sme ponúkli viaceré možnosti, napr. analýzu SWOT, BSC (Balanced Scorecard), kontroling. Všeobecne bez špecifikovania konkrétnej analýzy či metódy sa k tejto odpovedi priklonilo len 8 respondentov, pričom prevažovali stredné podniky.

Zaujímalo nás, ktoré z ukazovateľov ekonomicko-finančnej analýzy typu *ex-post* oslovené podniky využívajú. V tejto otázke sme odpovede orientovali na ekonomicko-finančnú analýzu typu *ex-post*, pretože nás zaujímal pohľad podniku do minulosti a na jeho základe vytvorenie si obrazu o svojej ekonomickej situácii. Odpovedali tie podniky, ktoré sa v predchádzajúcej odpovedi vyjadrili k tejto metóde kladne.

Z ponúknutých odpovedí mohli respondenti uviesť viaceré odpovede. Najviac prevažovalo využívanie ukazovateľov likvidity (87,8% respondentov), potom ukazovateľov rentability (78,5% respondentov) a ukazovateľov zadlženosti (53,5% respondentov); podniky menej sledujú ukazovatele aktivity vrátane produktivity (uviedlo ich 32,6% respondentov). Akciové spoločnosti, ktoré mali vo vzorke nízke zastúpenie, neuviedli používanie ukazovateľov kapitálového trhu (0%). Údaje sú prezentované v grafe 2.



**Graf 2.** Využívanie ukazovateľov ekonomicko-finančnej analýzy typu *ex-post*

Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu.

Respondenti mali možnosť v komentári uviesť, či sledujú celú škálu ukazovateľov príslušnej skupiny, alebo len niektoré z nich. Na základe odpovedí môžeme konštatovať, že z ukazovateľov likvidity sledujú najmä okamžitú a bežnú likviditu; z ukazovateľov rentability prevažuje nákladová rentabilita, prípadne rentabilita tržieb; z ukazovateľov aktivity využívajú najmä dobu splatnosti pohľadávok a dobu splatnosti krátkodobých záväzkov; z ukazovateľov zadlženosti sledujú najmä ukazovateľ celkovej zadlženosti a z ukazovateľov produktivity je to produktivita práce z výnosov a z pridanej hodnoty. Po zhodnotení odpovedí môžeme konštatovať, že skúmané malé a stredné podniky zo škály viacerých skupín ukazovateľov využívajú najmä tie, ktoré nie sú na jednej strane na konštrukciu náročné a pomocou ktorých si,

na druhej strane, pomerne rýchlo vytvoria obraz o hospodárení a stave podniku.

Zaujímalo nás tiež, či sledujú niektoré súhrnné indikátory, pomocou ktorých môžu hodnotiť finančné zdravie podniku. V otázke sme ponúkli napr. Altmanov model, ktorý je založený na indexe tzv. Z-skóre (pre podniky by nemusel byť neznámou metódou), IN indexy, ktoré vychádzajú z bankrotných indikátorov, a ukazovatele typu EVA. Len zanedbateľný počet malých a stredných podnikov (2,7%) sleduje tieto typy ukazovateľov.

V jednej pomerne široko formulovanej otázke sme zistovali, vývoj ktorých oblastí hospodárenia skúmané malé a stredné podniky sledujú. Predpokladali sme, že ukazovatele, ktoré sú súčasťou ekonomicko-finančnej analýzy typu ex-post a ex-ante, nemusia tieto podniky sledovať, keďže veľa podnikov z výskumnej vzorky tvorili mikro podniky. Predpokladali sme, že sa možno orientujú na sledovanie vývoja v jednotlivých oblastiach hospodárenia, ktoré majú pre nich väčšiu výpovednú hodnotu, okrem toho nie sú náročné ani pre neekonómov. Odpovede respondentov sú obsiahnuté v tabuľke 2.

**Tabuľka 2**

Sledovanie vybraných oblastí hospodárenia podľa veľkostných skupín

Sledovaná oblasť	Mikro podniky		Malé podniky		Stredné podniky	
	áno	nie	áno	nie	áno	nie
Vývoj nákladov, z toho	X		X		X	
náklady na zamestnancov	X		X		X	
náklady na mat., suroviny	X		X		X	
náklady na energie		X	X		X	
Ukazovateľ nákladovosti		X	X		X	
Produktivita práce		X	X		X	
Vývoj tržieb, resp. výnosov	X		X		X	
Vývoj zisku	X		X		X	
Zmeny predajných cien konkurentov		X		X	X	
Zmeny dopytu po produktoch		X		X	X	
Solventnosť obchodných partnerov		X		X	X	
Platobná morálka obch. Partnerov	X		X		X	
Lehoty splatnosti pohľadávok	X		X		X	
Lehoty splatnosti záväzkov	X		X		X	
Zmeny úrokov		X	X		X	
Zmeny kurzov		X		X		X
Fluktuácia zamestnancov		X		X	X	
Legislatívne zmeny, ktoré môžu vyvolať platenie pokút či penále		X		X	X	

Prameň: Vlastné spracovanie.

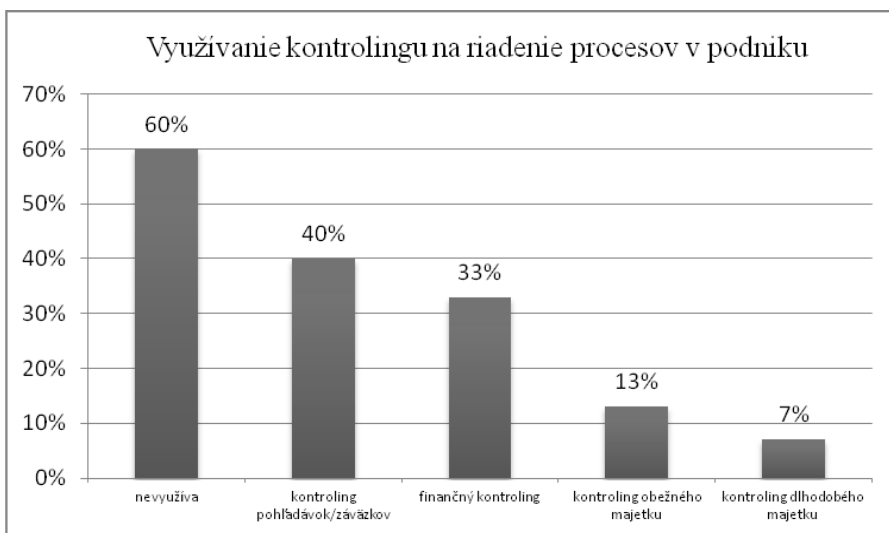
Potvrdilo sa, že najmä mikro a malé podniky sledujú namiesto ukazovateľov ekonomicko-finančnej analýzy ex-post či ex-ante hlavne vývoj základných ekonomických ukazovateľov, ktoré podľa nich lepšie vypovedajú o stave hospodárenia podniku (náklady, výnosy/tržby, zisk). Sledujú aj informácie o zamestnancoch, a to pomocou nákladov na nich, pomocou ich výkonnosti a prostredníctvom ich pohybu. Vo vzťahu k odberateľom sledujú platobnú morálku. Časť tých podnikov, ktoré obchodujú so zahraničnými partnermi, sleduje aj zmeny kurzov a tí, ktorí sú odkázaní na úver, aj zmeny kurzov. Niektorí respondenti uviedli, že namiesto zmien cien u konkurencie sledujú príjmovú úroveň potenciálnych zákazníkov v regióne, kde majú prevádzku.

Ďalšou otázkou prvej, odbornej časti dotazníka sme chceli zistiť, *či oslovené podniky využívajú kontroľing na to, aby vhodne riadili procesy v podniku*. Respondenti mohli uviesť viacero oblastí kontroľingu. 103 respondentov uviedlo, že kontroľing ako metódu riadenia nevyužívajú. Tie podniky, ktoré využívajú kontroľing, majú charakter stredných podnikov, menej ho využívajú malé podniky a mikro podniky. Prevláda využívanie kontroľingu pohľadávok a záväzkov (69 respondentov), nasleduje finančný kontroľing (57 respondentov) a kontroľing obežného majetku (23 respondentov). Veľmi malá časť stredných podnikov (12 respondentov) využíva kontroľing dlhodobého majetku. Odpovede sú zachytené v grafe 3.

Prvá tematická časť dotazníka (otázky 5–11) bola zameraná na overenie skutočnosti, či sa podniky správajú ekonomicky a sociálne zodpovedne, t.j. či majú zavedené mechanizmy na včasné identifikovanie problémov, ktoré môžu viesť až k ich zrušeniu a zániku. V závere tejto časti sme ako súhrn predchádzajúcich otázok uviedli otázku, *či si oslovené podniky na základe predtým zodpovedaných otázok myslia, že sa snažia včas identifikovať ekonomické problémy, ktoré by mohli viesť ku kríze u nich a následne aj u ich partnerov*.

Zo 172 opýtaných respondentov len 60 (35%) odpovedalo na položenú otázku kladne, t.j. že majú zavedené mechanizmy na identifikovanie problémov. Zvyšných 112 respondentov (65%) uviedlo, že nemajú zavedené tieto mechanizmy, s odôvodnením, že na to nemajú vytvorené dostatočné personálne zdroje alebo majú nedostatok finančných prostriedkov.





**Graf 3.** Využívanie kontrolingu na riadenie procesov v podniku

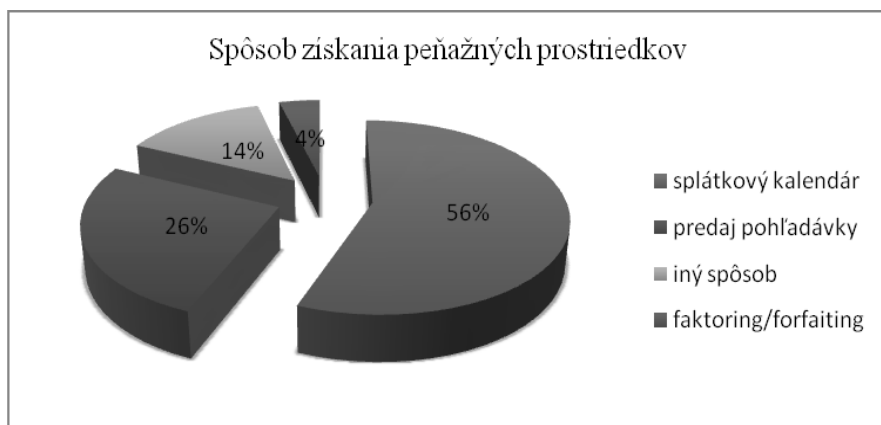
Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu.

Zistené výsledky sú štatisticky preukazné (binomiálny test,  $p < 0.0001$ ) a teda môžeme povedať, že veľmi pravdepodobne existuje tendencia k nezavádzaniu mechanizmov potrebných na včasnú identifikáciu problémov.

## **II. Existencia opatrení zamedzujúcich vzniku krízy a prístupy k riešeniu krízy**

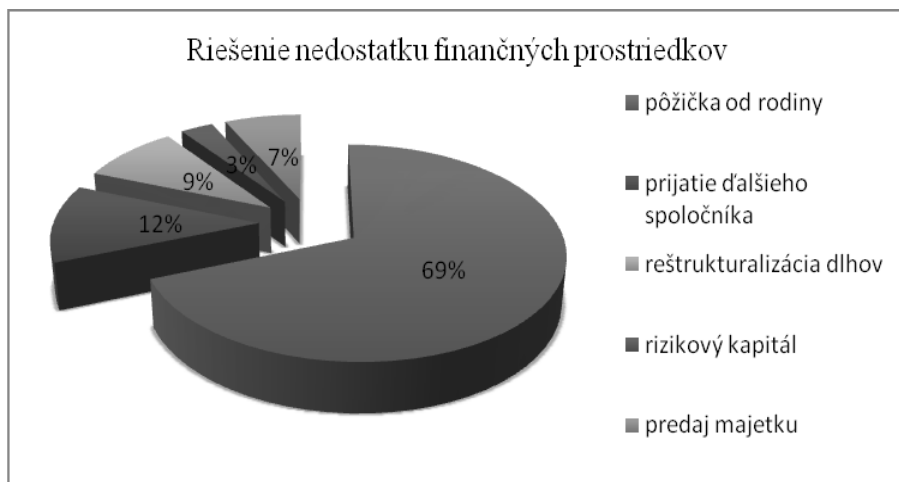
V druhej tematickej časti dotazníka sme pomocou niekoľkých otázok chceli zistiť, ako by sa respondenti správali, keby sa symptómy krízy u nich prejavili. Otázky mali hypotetický charakter.

Prvá otázka bola nasmerovaná na zistenie toho, *akým spôsobom by sa snažili získať peňažné prostriedky od svojich partnerov, ak by im dlhovali*. Zvoliť si mohli jednu odpoveď. V grafe 4 sú zachytené odpovede respondentov.



**Graf 4.** Spôsoby získania peňažných prostriedkov od obchodných partnerov  
Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu.

V ďalšej hypotetickej otázke sme sa pýtali na to, *akým spôsobom by riešili problém, keby mali nedostatok finančných prostriedkov a nemohli by plniť svoje záväzky*. Aj v prípade tejto otázky si respondenti mohli zvoliť jednu odpoveď. Odpovede respondentov sú uvedené v grafe 5.



**Graf 5.** Riešenie problémov súvisiacich s nedostatkom finančných prostriedkov  
Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu.

Posledná otázka bola orientovaná na zistenie toho, *kedy by začali riešiť problémy, ktoré môžu postupne vyústiť do krízy*. Prevažná časť respondentov (116, t.j. 67,4%) uviedla, že by sa problémy snažili riešiť v momente, keď sa výraznejšie zhorší situácia v podniku; len 56 respondenti (32,6%) uviedli, že

by problémy začali riešiť v momente, keď sa začne s likvidáciou spoločnosti, v rámci ktorej je možné reštrukturalizovať aktivity a tak oživiť podnik.

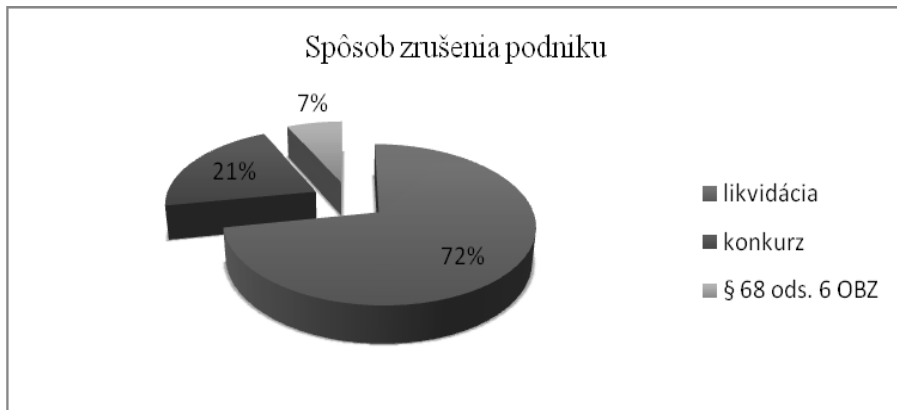
Pomocou otázok uvedených v druhej tematickej oblasti sme zistili, že respondenti by sa v prípade, ak by sa u nich prejavili symptómy krízy v podobe nedostatku finančných prostriedkov, snažili najskôr získať finančné prostriedky, ktoré by im dlhovali ich obchodní partneri, následne by sa snažili získať ďalšie finančné zdroje, a to rôznymi uvedenými spôsobmi. Prevažná časť respondentov by nenechala riešenie problémov na moment, keď by sa začalo s likvidáciou spoločnosti, pretože by nemali istotu, či sa im v tomto momente podarí ozdraviť podnik.

Aj v tejto časti dotazníka sme uviedli súhrnnú otázku, *či oslovené podniky majú vytvorené opatrenia finančného charakteru, ktoré by mohli zamedziť rozšíreniu krízy na ďalších partnerov*, nám 128 respondentov odpovedalo, že má vytvorené takéto opatrenia, zvyšných 44 respondentov uviedlo, že by sa mu nedali realizovať opatrenia finančného charakteru, ktoré by mohli utlmiť krízu a nepreniesť ju ďalej. Zistené výsledky sú štatisticky preukazné (binomiálny test,  $p < 0.0001$ ), a teda môžeme povedať, že medzi podnikmi pravdepodobne existuje tendencia k aktívnemu riešeniu problémov, ktoré by mohli preniesť krízu na ďalšie podniky.

### **III. Prístupy k zrušeniu podniku**

Na základe otázky, *aký spôsob zrušenia obchodnej spoločnosti je podľa názoru respondentov a im dostupných informácií finančne a administratívne najmenej náročný a podniku umožňuje čo najrýchlejšie opustenie podnikateľského prostredia*, sme overovali, či by si malé a stredné podniky v prípade, keď sa zrušeniu podniku nedá vyhnúť, zvolili takú formu zrušenia, ktorá je pre majiteľov najmenej nákladná a administratívne náročná.

Podľa 124 opýtaných (72%) je finančne a administratívne najmenej náročná a najrýchlejšia z pohľadu opustenia podnikateľského prostredia likvidácia obchodnej spoločnosti. 36 opýtaných (21%) si myslí, že finančne a administratívne najmenej náročný spôsob zrušenia podnikateľského subjektu je konkurzným konaním. Len 12 respondentov (7%) si myslí, že najjednoduchším spôsobom je podanie návrhu na zrušenie v zmysle § 68 ods. 6 Obchodného zákonníka, t.j. zrušenie pre nečinnosť (zrušenie spoločnosti, ak sa v príslušnom kalendárnom roku nekonalo valné zhromaždenie alebo ak v čase dlhšom ako tri mesiace neboli ustanovené orgány spoločnosti atď.). Graf 6 znázorňuje percentuálne zastúpenie jednotlivých odpovedí.



**Graf 6.** Spôsoby zrušenia spoločnosti z pohľadu náročnosti

Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu.

Zistené výsledky sú štatisticky preukazné (multinomiálny test,  $p < 0.0001$ ), môžeme teda povedať, že z hľadiska nákladov a náročnosti nie je malým a stredným podnikom jedno, aký typ zrušenia si zvolia. Odpovede opýtaných na položenú otázku podľa nášho názoru korešponujú aj so všeobecne známou a vnímanou skutočnosťou, že podľa dostupných informácií je stále najmenej náročnejšou a najčastejšou formou zrušenia spoločnosti jej likvidácia. Konkurz je stále vnímaný ako forma zrušenia spoločnosti s vyššími nevyhnutnými nákladmi na jeho realizáciu ako likvidácia. Len 7% opýtaných uviedlo, že najmenej náročnou formou zrušenia obchodnej spoločnosti je podanie návrhu na súd podľa §68 ods. 6 Obchodného zákonníka.

Uvedená skutočnosť je podľa nášho názoru zapríčinená nedostatočnou znalosťou podnikov o všetkých možných spôsoboch zrušenia obchodných spoločností v zmysle nášho právneho poriadku. Zatiaľ čo likvidácia a konkurz sú často spomínanou témou v rôznych médiách, problematike zrušenia obchodných spoločností podľa §68 ods. 6 Obchodného zákonníka sa venujú len autori v odborných periodikách. Pokiaľ by tomuto spôsobu zrušenia obchodných spoločností bola venovaná väčšia pozornosť aj zo strany laickej verejnosti, domnievame sa, že aj odpovede respondentov na uvedenú otázku by boli rozdielne. Tak, ako sme to uviedli v časti 4.1. tejto práce, podania návrhu na zrušenie obchodnej spoločnosti podľa §68 od. 6 Obchodného zákonníka bývajú často špekulatívne a vopred dobre premyslené s cieľom vyhnúť sa niektorým súdnym alebo správnym poplatkom a povinnosti uhradiť svoje splatné záväzky.

Posledná dotazníková otázka bola zameraná na zistenie, či by podniky riešili prípadné zrušenie ich subjektu vlastnými personálnymi zdrojmi alebo by sa obrátili na odborníka z danej oblasti. Zo 172 respondentov 128 uviedlo, že by sa s problematikou zrušenia obchodnej spoločnosti obrátili na odborníkov.

Len 44 respondentov by celý proces zrušenia obchodnej spoločnosti riešili vlastnými personálnymi zdrojmi, teda bez pomoci tretej osoby.

Uvedené odpovede potvrdzujú nami predpokladanú skutočnosť, že podniky nedisponujú dostatočným množstvom informácií o možnostiach zrušenia obchodných spoločností a o spôsoboch, akými sa toto zrušenie dá uskutočniť. Preto len tí podnikatelia, ktorí majú buď zamestnancov s právnickým vzdelaním, alebo štatutárne orgány týchto subjektov majú právnické vzdelanie, by proces zrušenia svojej spoločnosti riešilo z vlastných personálnych zdrojov. Ostatné subjekty by sa s touto problematikou obrátili na odborníkov, ktorí sa danou problematikou zaoberajú.

Výsledky realizovaného primárneho výskumu tiež preukázali, že podniky volia takú formu zrušenia, ktorá je pre ne administratívne a finančne najmenej náročná a nákladná, pričom vychádzajú z im dostupných údajov a informácií, teda nie každý spôsob zrušenia je pre konkrétny podnik vhodný, či už z pohľadu shareholderov, ale aj z pohľadu stakeholderov.

## **Záver**

Zrušenie a zánik podnikateľských subjektov je imanentnou súčasťou každej trhovo orientovanej ekonomiky. V príspevku sme sa zamerali na analýzu prístupov vybraných slovenských malých a stredných podnikov k ich potencionálnemu zrušeniu. Snahou ekonomicky racionálneho subjektu by malo byť predvídať krízu a kritické situácie – správať sa preventívne. Ak by z rôznych objektívnych dôvodov došlo k tomu, že podnikateľský subjekt zanikne, má možnosť správať sa aktívne alebo pasívne.

Pomocou dotazníka sme skúmali postoje oslovených malých a stredných podnikov v situácii ich ohrozenia aj preto, aby sme zistili ich prístup k zodpovednému podnikaniu. Príspevok predstavuje jeden z možných pohľadov na problematiku zrušenia a zániku podnikateľských subjektov, a to tak z ekonomického, ako aj právneho aspektu, s akcentom na spoločensky zodpovedné podnikanie.

## **Zoznam literatúry**

- [1] ĎURICA M.: Zrušenie, likvidácia a zánik obchodných spoločností (3. časť). Justičná revue, 56, 2004, č. 1, s. 12–37.
- [2] ELIÁŠ K.: Zrušení obchodní společnosti, IV. Likvidace obchodní společnosti. In Právník, 1994, č. 4.
- [3] PATAKYOVÁ M. a kol.: Obchodný zákonník, úplné znenie zákona s výkladom a judikátmi. In EPP 2002, č. 5 – 6, Poradca podnikateľa, Žilina, 2002.
- [4] PATAKYOVÁ M.: Obchodný zákonník komentár. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-510-0.
- [5] [www.justice.gov.sk](http://www.justice.gov.sk)
- [6] [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)
- [7] Zákon č. 99/1963 Zb. Občiansky súdny poriadok v znení neskorších predpisov
- [8] Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov

- [9] Zákon č. 328/1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní v znení neskorších predpisov
- [10] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov
- [11] Zákon č. 530/2003 Z. z. o obchodnom registri a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- [12] Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Viktor Marko, JUDr. et Bc.  
Ekonomická fakulta,  
Univerzita Mateja Bela  
E-mail: viktor.marko@umb.sk

# VYUŽÍVANIE METÓD SÚVISIACICH S AUDITOM A REPORTINGOM KONCEPTU SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

USING THE METHODS OF AUDITING AND REPORTING IN THE  
CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

VIERA MARKOVÁ

**Annotation:** The aim of the article is to describe some instruments, which can be used in the process of evaluation of Corporate Social Responsibility concept implementation as well as in the process of audit and reporting. The article deals with four groups of instrument/methods. They emphasize that CSR concept is a voluntary integration of social and ecological interests into the daily economic activities of companies and cooperation actions with the company stakeholders. Article is a part of the project VEGA No. 1/0810/13 The Assumptions of Utilization Corporate Social Responsibility Concept in Tourism in Slovakia.

**Keywords:** *Corporate social responsibility concept implementation. Audit and reporting.*

**Anotácia:** Cieľom príspevku je charakterizovať niektoré nástroje, ktoré možno využiť v procese hodnotenia implementácie konceptu spoločenskej zodpovednosti podniku ako aj v procese auditu a reportingu. Príspevok sa zameriava na štyri skupiny nástrojov/metód. Zdôrazňujú, že koncept spoločenskej zodpovednosti podniku je dobrovoľnou integráciou sociálnych a ekologických záujmov do každodenných ekonomických aktivít podniku a spolupráce so zainteresovanými skupinami (stakeholders). Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0810/13 Predpoklady využívania konceptu spoločenskej zodpovednosti podniku v cestovnom ruchu na Slovensku.

**Príučové slová:** *Implementácia konceptu spoločenskej zodpovednosti podniku. Audit a reporting.*

## Úvod

Jednou z úloh manažérov je zabezpečiť plynulý a bezproblémový priebeh implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku (ďalej SZP) do podnikových procesov. Na splnenie tejto úlohy je nevyhnutné, aby využívali všetky dostupné nástroje. Vykonávanie auditu v oblasti SZP je o zohľadňovaní prevádzkových procesov a o vplyve podniku na spoločnosť. Audit SZP skúma zainteresované strany zo širšej perspektívy. Interný audit je nezávislá, objektívna a konzultačná činnosť zameraná na pridávanie hodnoty a

zdokonaľovanie procesov v spoločnosti. Interný audit pomáha organizácii dosahovať jej ciele tým, že prináša systematický metodický prístup k hodnoteniu a zlepšovaniu efektívnosti riadenia rizík, kontroly a samotného riadenia (Auditing ..., 2012).

Dôležitým predpokladom dôveryhodnosti informácií, ktoré poskytne audit SZP, je spracovanie samotného reportu. Koncept tvorby SZP reportov je takmer rovnako flexibilný ako samotný koncept SZP. Rovnako ako si každý podnik môže definovať svoj koncept SZP, tiež si môže vybrať, akým spôsobom bude komunikovať svoje SZP aktivity. Flexibilita umožňuje podnikom byť kreatívnymi a predložiť taký report, ktorý odráža víziu a hodnoty spoločnosti. Väčšina správ/reportov je založená na medzinárodných smerniciach, ako je „Global Reporting Initiative“ (GRI), „Assurance Standard“ (AA1000 AS) a / alebo „EU Eco-Management a audit“ (EMAS).

V príspevku sa orientujeme na to, aké nástroje / metódy možno využívať v procese auditu a reportingu konceptu SZP. Tieto metódy možno rozčleniť podľa toho, či ich cieľom je dobrovoľné dodržiavanie princípov konceptu USZP alebo slúžia na certifikáciu či overovanie – audit tohto konceptu. Príspevok je súčasťou riešeného projektu VEGA č. 1/0810/13 Predpoklady uplatnenia koncepcie spoločensky zodpovedného správania v cestovnom ruchu v SR.

## **1. Metódy hodnotenia dodržiavania všeobecných nariadení, princípov a iniciatív vzťahujúcich sa na koncept SZP**

*Smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti (OECD Guidelines)* predstavujú odporúčania vládam krajín, obsahujú dobrovoľné zásady a štandardy spoločensky zodpovedného podnikania zlučiteľné s platnými právnymi predpismi krajín. Tieto smernice by mali posilniť vzájomnú dôveru medzi podnikmi a prostredím, v ktorom podnikajú, pomáhať zlepšiť prostredie pre zahraničné investície a zvýšiť tak možnosť nadnárodných spoločností prispieť k trvalému rozvoju.

Iniciatíva sponzorovaná predsedom OSN Koffi Annanom pod názvom *UN Global Compact*, bola navrhnutá na svetovom ekonomickom fóre v Davose v roku 1999. Vychádza z deviatich kľúčových zásad prevzatých zo Všeobecnej deklarácie ľudských práv, pracovných zásad Medzinárodnej organizácie práce a zásad vzťahujúcich sa na rozvoj a životného prostredia prijatých na konferencii v Riu de Janeiro. V súčasnosti iniciatíva obsahuje desať zásad, ktoré sú uvedené v tabuľke 1.



**Tabuľka 1**

Princípy zodpovedného podnikania podľa iniciatívy Global Compact

<b>Ľudské práva</b>	
Princíp č. 1	Podniky by mali podporovať a rešpektovať ochranu základných ľudských práv.
Princíp č. 2	Podniky by mali zabezpečiť, že sa žiadnym spôsobom nebudú podieľať na ich porušovaní.
<b>Pracovné štandardy</b>	
Princíp č. 3	Podniky by mali rešpektovať slobodu združovania a uznať právo na kolektívne vyjednávanie.
Princíp č. 4	Podniky by mali eliminovať akékoľvek formy nútenej práce.
Princíp č. 5	Nedovoliť využívanie detskej pracovnej sily.
Princíp č. 6	Podniky by mali eliminovať diskrimináciu v práci.
<b>Životné prostredie</b>	
Princíp č. 7	Podniky by mali podporovať ochranu životného prostredia.
Princíp č. 8	Podniky by mali podporovať iniciatívy propagujúce zodpovedný prístup k životnému prostrediu.
Princíp č. 9	Podniky by mali podporovať vývoj a rozširovanie technológií ohľaduplných k životnému prostrediu.
<b>Protikorupčné opatrenia</b>	
Princíp č. 10	Podniky by mali pôsobiť proti korupcii vo všetkých jej formách, vrátane vydierania a úplatkárstva.

Prameň: The Ten Principles. [online]. Dostupné na:

<<http://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/thetenprinciples/index.html> >).

*Zelená kniha o CSR (Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility)* sa zameriava na podporu diskusie o spoločenskej zodpovednosti podnikov, úlohu EÚ pri rozvoji spoločensky zodpovedného podnikania a vytváranie partnerstiev medzi záujmovými skupinami. ([http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf))

## 2. Exaktné nástroje merania a reportovania o spoločenskej zodpovednosti

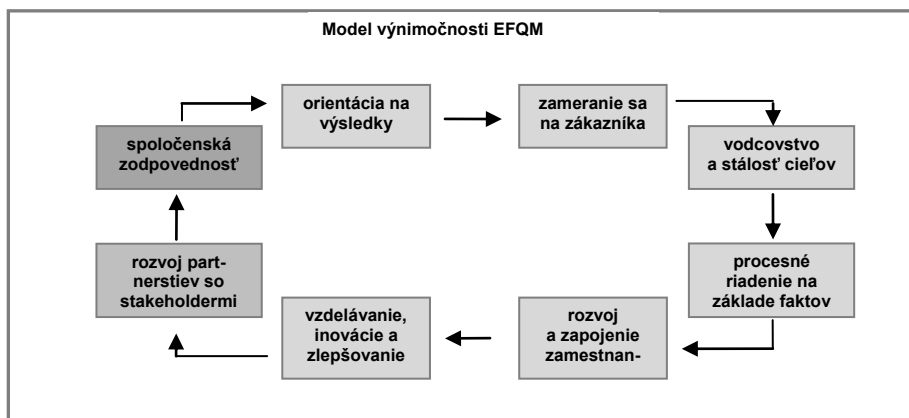
K externým metódam hodnotenia toho, ako podnikateľský subjekt dodržiava základné zásady konceptu USZP, patrí metodika zostavovania správ o SZP označovaná ako *Sustainable Reporting Guidelines*. Vytvorila ju inštitúcia Global Reporting Initiative (GRI). K jej pozitívam patrí to, že ju GRI vytvorila v súčinnosti s mnohými podnikmi a ich stakeholdermi, vďaka čomu ponúka komplex širokej škály indikátorov, ktoré vypovedajú o uplatňovaní konceptu SZP v rôznych oblastiach činnosti podniku. Okrem profilu podniku obsahuje aj manažérsky prístup ku každej reportovanej oblasti a 79 indikátorov, ktoré sú rozdelené na 47 hlavných a 32 doplňujúcich indikátorov. Pre jednotlivé sektory ekonomiky (napr. pre automobilový priemysel, finančný sektor, logistiku a dopravu, ťažobný priemysel, cestovný ruch, telekomunikácie a verejné agentúry) boli vytvorené aj doplňujúce indikátory. Organizácia GRI vydala v

roku 2006 tretiu a zatiaľ poslednú generáciu smernice s označením G3. Podnik si môže vybrať z viacerých aplikačných úrovní od hodnoty C až po hodnotu A+. Úrovně sa líšia počtom indikátorov výkonnosti v troch oblastiach, a to ekonomickej, sociálnej a environmentálnej. (In Reportovanie spoločenskej zodpovednosti)

Metodika LBG (London Benchmarking Group) je na Slovensku známa pod názvom „Štandard komunitného investovania“ a v ČR pod názvom „Standard odpovědní firmy“. Orientuje sa na oblasť spoločensky zameraných investícií (Socially Responsible Investment) a umožňuje definovať náklady vynaložené na filantropické aktivity a stanoviť účinky ich dosahu. Tento systém vykazovania darcovstva umožňuje podnikom špecifikovať náklady, dlhodobý a krátkodobý účinok konkrétnej spoločenskej investície podniku a vplyv takýchto investícií na komerčné aktivity podnikov.

Metodika je štandardizovaná a umožňuje následné porovnávať svoje výsledky s inými podnikmi, ktoré sa aktivizujú v oblasti filantropie a spoločenskej zodpovednosti.

Významným nástrojom na realizáciu auditu v oblasti uplatňovania konceptu USZP je EFQM (European Foundation for Quality Management) model excelentnosti (obrázok 1), ktorého základnou myšlienkou je stimulovať a podporovať európske podniky pri zavádzaní nástrojov a metód zlepšovania priamo vedúcich k výnimočnej spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, a to nielen s dosahom na spoločnosť, ale aj na výsledky podniku.



**Obrázok 1.** Kľúčové princípy EFQM modelu výnimočnosti

Prameň: ČIERNA, H., 2008. s 66.

Tento model hodnotí použité manažérske nástroje a dosiahnuté výsledky podniku vo viacerých oblastiach. Orientácia EFQM modelu výnimočnosti je postavená na ôsmich kľúčových princípoch, ako je orientácia na výsledky, orientácia na zákazníka, vedenie a stálosť zámerov a cieľov, manažment procesov a faktov, rozvoj a zapojenie zamestnancov, neustále vzdelávanie,

inovácie a zlepšovanie, rozvoj partnerských vzťahov so zainteresovanými skupinami a spoločenskú zodpovednosť (Čierna, 2008, s. 93). Slúži predovšetkým ako podklad na udelenie národných a nadnárodných cien v oblasti kvality a plnenia princípov CSR. EFQM model je základom pre udeľovanie ceny European Quality Award.

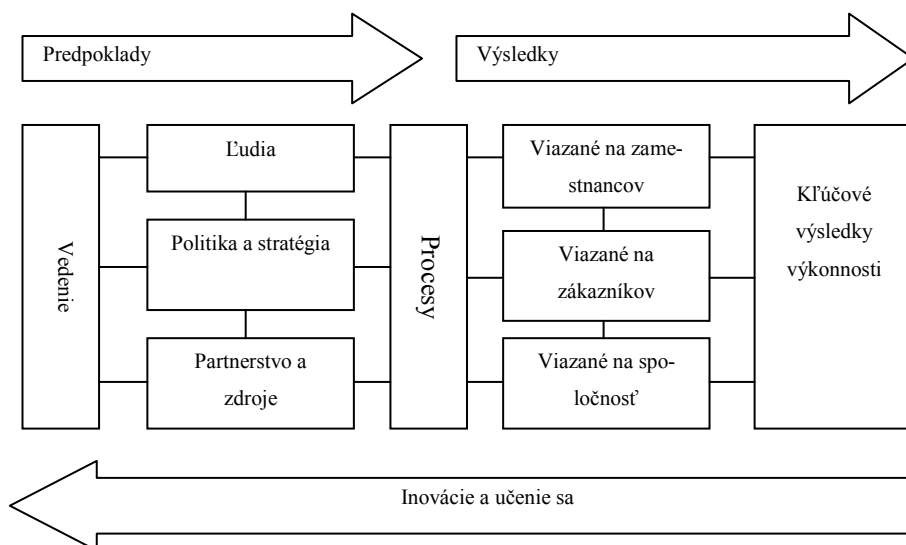
Model EFQM sa používa najmä v systémoch riadenia a hodnotenia kvality. Jeho princíp však možno využiť aj v procese kreovania konceptu CSR, čo je zrejme z vysvetlenia postupu základných krokov zavedenie modelu do praxe (obrázok 2):

### 1. krok

Stanovenie želaných výsledkov – cieľov, ktoré chce organizácia dosiahnuť ako súčasť procesu vytvárania svojej stratégie. Výsledky prezentujú výkonnosť organizácie vo finančnom aj funkčnom vyjadrení tak, ako ich vnímajú všetky zainteresované strany (spokojnosť zákazníkov, spokojnosť pracovníkov, vplyvy na spoločnosť, kľúčové výsledky organizácie).

### 2. krok

Plánovanie uceleného systému prístupov a postupov pre dosiahnutie želaných výsledkov v súčasnosti aj v budúcnosti.



**Obrázok 2.** Spoločenská zodpovednosť na báze EFQM modelu

Prameň: Zelený, 2008, s. 119.

### 3. krok

Sústavné a dôsledné uplatňovanie prijatého systému dosahovania svojej novej stratégie.

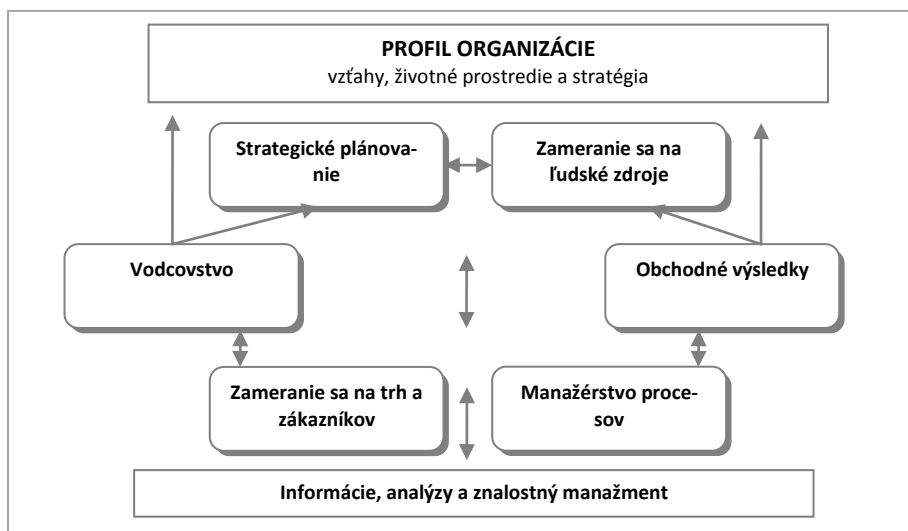
### 4. krok

Hodnotenie a revidovanie uplatňovaného systému dosahovania cieľov organizácie na základe merania a monitorovania, analýzy a zlepšovania hnacích síl a prostriedkov. Na báze tohto modelu je možné vytvoriť EFQM rámec pre spoločenskú zodpovednosť podniku.

V *Malcolm Baldrige modeli* sa podniky hodnotia prostredníctvom siedmych kritérií. Uvedený model predstavuje integrovaný prístup k hodnoteniu uplatňovania konceptu SZP. Podnikom pomáha dosahovať vyšší výkon vďaka zameraniu sa na základné kritéria. Na obrázku 3 sú obsiahnuté tieto kritériá modelu. Malcolm Baldrige model je základom pre udeľovanie cien v oblasti kvality a plnenia princípov CSR *Malcolm Baldrige National Quality Award* v USA.

### 3. Využívanie indexov na hodnotenie využívanie konceptu SZP

Indexy využívajú najmä agentúry zaoberajúce sa spoločensky zodpovedným investovaním. Predstavujú spojenie kritérií definovaných tak, aby sa z nich dal vytvoriť porovnávaci index. Na základe takéhoto indexu si potom niektoré investičné fondy vyberajú spoločensky zodpovedné podniky, do ktorých investujú. Spoločensky zodpovedné podniky tak profitujú zo zvýšeného záujmu investorov.



**Obrázok 3.** Kľúčové princípy modelu Malcolm Baldrige

*Prameň:* National institute of standards and technology. Baldrige Performance Excellence Program. 2011 – 2012 Criteria for Performance Excellence. [online] Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2011. Dostupné na internete: <[http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011\\_2012\\_Business\\_Nonprofit\\_Criteria.pdf](http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf)>

*Dow Jones Sustainability Indexes* sú globálne indexy, ktoré hodnotia finančnú výkonnosť popredných svetových podnikov. Hodnotenie podniku vychádza zo skutočnosti, že predpokladom úspechu podniku je integrácia ekonomických, sociálnych a environmentálnych hľadísk do podnikateľskej stratégie, ktorá je založená na inovatívnych technológiách, správnom riadení (Corporate Governance), záujmoch stakeholderov, vodcovstve a flexibilitate podnikov s ohľadom na prebiehajúce zmeny v spoločnosti. Tento index hodnotí existenciu podniku v súlade s trvalo udržateľným rozvojom (TUR), posudzuje všeobecné kritériá TUR a ich začlenenie do podnikovej stratégie, politiky a manažmentu organizácie. (Krymláková, 2009, s. 310)

*FTSE4Good Index* vytvorila v roku 2001 nezávislá globálna spoločnosť FTSE Group (založená Londýnskou burzou a Financial Times), ktorá ho doteraz spravuje. Hodnotenie pomocou tohto indexu obsahuje sériu porovnaní a obchodovateľných indexov pre sociálne zodpovedných investorov. Index sa zameriava na hodnotenie a meranie indikátorov v troch základných kategóriách: životné prostredie a udržateľný rozvoj; ľudské práva; vzťahy so stakeholdermi.

*BITC Corporate Responsibility Index* je index, ktorý vytvorila britská organizácia Business in the Community v roku 2002. Poskytuje podniku možnosť zhodnotiť svoje aktivity v rámci spoločensky zodpovedného podnikania a porovnať ich s inými subjektmi na trhu. Tento index je benchmarkingovým nástrojom, ktorý umožňuje hodnotiť vplyv podniku na komunitu, trhové prostredie, pracovné prostredie, produkty a služby a vzájomnú interakciu s kľúčovými stakeholdermi.

Ďalšími indexmi, ktoré slúžia na hodnotenie konceptu SZP, sú *Natur Aktien Index*, *Vigeo – Corporate Social Responsibility Rating* a *Ethibel Sustainability Index*.

#### **4. Využívanie legislatívnych nástrojov v podobe štandardov a noriem**

Význam konceptu spoločenskej zodpovednosti podniku podčiarkuje aj to, že jeho zavádzaním a uplatňovaním v praxi podnikov sa venuje pozornosť aj z legislatívneho hľadiska, a to vytvorením príslušných štandardov a noriem (Marková, 2012). V nich je obsiahnutá norma, ktorá sa vzťahuje na koncept spoločensky zodpovedného podnikania (EN ISO 26000:2010), ako aj normy, ktoré sa vzťahujú na jednotlivé piliere konceptu spoločensky zodpovedného podnikania, a to:

- ekonomický pilier: STN EN ISO 9001:2009,
- sociálny pilier: STN OHSAS 18001:2009, SA 8000:2008,
- environmentálny pilier: STN EN ISO 14001:2005, EMAS III.

##### **4.1. Norma vzťahujúca sa na implementáciu a overovanie uplatňovania konceptu SZP**

Z hľadiska konceptu spoločenskej zodpovednosti podniku má „zastrešujúci“ charakter norma *EN ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility (Návod na spoločenskú zodpovednosť)*. Táto norma je výsledkom

práce Švédskeho inštitútu pre normalizáciu a Brazílskeho združenia pre technické normy. Cieľom normy je prispieť k ostatným platným normám výkladom a odporúčaniami, ako implementovať koncept spoločenskej zodpovednosti do praxe. Má dobrovoľný charakter, neobsahuje žiadne záväzné podmienky, ktoré by mali byť treťou stranou verifikované formou certifikácie, ako je tomu pri ostatných normách. Na Slovensku má táto norma vydaná Slovenským ústavom technickej normalizácie označenie STN ISO 26000:2011 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti a platí od 1. 6. 2011.

Táto norma sa vzťahuje na systém manažérstva, na termíny a definície, ktoré vymedzujú spoločensky zodpovedné podnikanie a na integrovanie a implementáciu spoločenskej zodpovednosti do bežnej činnosti podniku. Obsahuje 7 základných tém/oblastí ([www.sutn.sk](http://www.sutn.sk)):

- správa a riadenie organizácie,
- ľudské práva,
- personálne manažérstvo,
- životné prostredie,
- korektné správanie organizácie,
- spotrebiteľské záležitosti,
- angažovanosť v komunite a rozvoj komunity.

V rámci troch pilierov spoločenskej zodpovednosti sleduje táto norma viacero premenných systému manažérstva spoločenskej zodpovednosti podniku (indikátorov), ktoré vypovedajú o tzv. výkonnosti podniku:

- ekonomická oblasť: priame ekonomické dôsledky (ekonomická výkonnosť podniku; výskyt na trhu; nepriame ekonomické dosahy),
- sociálna oblasť: pracovné podmienky a dôstojnosť práce (zamestnanci; vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom; zdravie a bezpečnosť zamestnancov; školenie a vzdelávanie zamestnancov; rozmanitosť a rovnosť príležitostí), ľudské práva (investičné a dodávateľské postupy; diskriminácia; sloboda združovania a kolektívneho vyjednávania; detská práca; nútená práca; bezpečnostné postupy; práva pôvodného obyvateľstva), spoločnosť (komunita; úplatkárstvo a korupcia; verejná politika; konkurenčné správanie sa; súlad s predpismi), zodpovednosť (zdravie a bezpečnosť zákazníkov; označenie produktov a služieb; marketingová komunikácia; rešpekt k súkromiu zákazníkov; súlad s predpismi),
- environmentálna oblasť: životné prostredie (materiály; energie; voda; biodiverzita; emisie, odpadové vody a odpad; produkty a služby; súlad s predpismi; doprava).

#### **4.2. Normy vzťahujúce sa na ekonomický pilier konceptu SZP**

Ekonomická oblasť spoločenskej zodpovednosti podniku je zabezpečená systémom manažérstva kvality (*Quality Management System – QMS*).

V SR sa uplatňuje v podobe *STN EN ISO 9001:2009*. V ekonomickej oblasti sa táto norma sústreďuje na výkonnosť procesov, ku ktorým dochádza v podniku, a to pomocou

- univerzálnych ukazovateľov výkonnosti procesov podniku:
  - doba výrobného procesu,
  - efektívne využitie doby výrobného procesu,
  - ukazovatele nákladovosti na procesy,
  - ukazovatele nezhody v procese atď.,
- ukazovateľov výkonnosti jednotlivých procesov:
  - výrobné a nevýrobné procesy,
  - hlavné, pomocné a obslužné procesy atď.,
- ukazovateľov merania výkonnosti podľa odchýlok.

#### 4.3. Normy vzťahujúce sa na sociálny pilier konceptu SZP

V rámci konceptu spoločenskej zodpovednosti podniku je legislatívne pomerne dobre rozpracovaný sociálny pilier SZP, a to v normách STN OHSAS 18001:2009, SA 8000:2008.

*OHSAS (Occupational Health and Safety Management System)* v rámci *OHSAS 18001 – Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci* a *OHSAS 18002 – Pokyny na implementáciu OHSAS 18001* svojou implementáciou v podniku umožňujú vybudovať systém manažérstva BOZP ako aj preukazovať zhodu s politikou navonok. Táto norma obsahuje také premenné ako:

- definovanie BOZP na všetkých úrovniach podniku;
- určenie, zavedenie a udržiavanie postupov pre identifikovanie nebezpečenstva;
- identifikovanie ohrození BOZP a zdravotných a bezpečnostných rizík;
- pripravenosť na núdzový stav a reakcia naň;
- komunikovanie o BOZP na rôznych úrovniach a funkciách v podniku;
- zisťovanie nedostatkov v BOZP a faktorov, ktoré môžu vyvolať rôzne incidenty;
- zaznamenávanie nápravných a preventívnych opatrení a ich výsledkov.

*Štandard SA 8000:2008 (Social AccountAbility International SAI)* je komplexnou, globálnou a dôveryhodnou normou na audit a certifikovanie sociálnej oblasti spoločenskej zodpovednosti. SA8000 je celosvetovo uznávaná ako referenčná norma pre oblasť spoločenskej zodpovednosti. Je kompatibilná so štruktúrou ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS18001 a založená na dohovoroch Medzinárodnej organizácie práce (ILO), Všeobecnej deklarácii ľudských práv a Dohovore OSN o právach dieťaťa. Túto normu vydala nevládna medzinárodná organizácia Social AccountAbility International (SAI) so sídlom v New Yorku.

Certifikát vydaný certifikačným orgánom potvrdzuje to, že podnik je pre zákazníkov dôveryhodným partnerom, že zaviedol všetky potrebné vnútorné procesy a postupy za účelom dodržiavania ľudských práv zamestnancov. Vychádza z medzinárodných konvencií, svetovej deklarácie ľudských práv a konvencie o právach detí a jeho cieľom je chrániť a posilniť práva všetkých

zamestnancov podniku vrátane dodávateľov a subdodávateľov. Tento štandard obsahuje 9 tematických okruhov:

- manažérsky systém – prostriedky, ktoré využije podnik na získanie a udržanie certifikácie, musia byť v synergii a harmónii s implementovanými štandardmi a ich praktickým využitím;
- pracovná doba – má byť v zhode s platnými zákonmi – Zákonník práce;
- disciplína – nesmie sa vynucovať telesnými trestami, psychickým alebo fyzickým násilím alebo urážkami na cti;
- odmena za prácu – mala by byť vyplácaná v súlade s právnymi a podnikovými predpismi a v stanovených termínoch, jej výška by mala byť primeraná odvedenej práci;
- diskriminácia – je zakázané diskriminovať zamestnancov kvôli rase, spoločenskému postaveniu, pôvodu, vyznaniu, zdravotnému postihnutiu, pohlaviu, sexuálnej orientácii, politickej príslušnosti alebo veku; je zakázané obťažovať zamestnancov na pracovisku;
- zdravie a bezpečnosť – podnik musí umožniť zamestnancom bezpečnú, zdravotne a environmentálne prijateľnú prácu, predchádzať vzniku úrazov, zabezpečiť školenie v oblasti BOZP, zabezpečiť prístup k sociálnym zariadeniam a k pitnej vode;
- sloboda pri zakladaní spolkov a právo na kolektívne vyjednávanie – zamestnanci majú právo na založenie odborov a na kolektívne vyjednávanie, majú zabezpečenú slobodu prejavu;
- nútené práce – nesmie sa vyžadovať nútená práca, nesmú sa pracovníkom odoberať doklady pracovníkov;
- detská práca – nesmú sa zamestnávať deti do 15 rokov.

#### **4.4. Normy vzťahujúce sa na environmentálny pilier konceptu SZP**

Environmentálna oblasť je podchytená medzinárodnou normou ISO 14001, ktorá umožňuje implementovať *systém environmentálneho manažérstva (EMS)*. U nás má podobu STN EN ISO 14001:2005.

EMS model obsahuje 5 základných oblastí:

- environmentálna politika,
- plánovanie,
- implementácia a prevádzkovanie,
- kontrolovanie
- preskúvanie manažmentom.

EMAS III (Eco-Management and Audit Scheme) je systémovým nástrojom Spoločenstva na ochranu životného prostredia a podporu udržateľného rozvoja. Je to v podstate celoeurópska ochranná značka, na používanie ktorej majú právo tie podniky, ktoré plnia požiadavky environmentálneho manažérstva a zaregistrovali sa v systéme EMAS. Cieľom EMAS je zabezpečiť neustále zlepšovanie podniku a súlad s legislatívou, zaangažovať zamestnancov na ochrane životného prostredia.



Prostredníctvom zavedenia a udržiavania systému environmentálneho manažmentu v rámci celkového systému riadenia, podnik vytvorí stratégiu, ktorej súčasťou bude starostlivosť o životné prostredie a začlení ju aj do bežnej prevádzky. Implementácia tohto systému (ISO 14001) a jeho certifikácia prinesie podniku viaceré výhody, medzi ktoré patrí úspora energie, zníženie nákladov na likvidáciu odpadu, zníženie environmentálnych poplatkov, zvýšenie morálky organizácie, lepšenie imidžu podniku a v závere sa zabezpečia pozitívne vzťahy s verejnosťou a miestnou správou.

#### **4.5. Normy vzťahujúce sa na externé hodnotenie a overovanie konceptu SZP**

V roku 1999 vznikol rámec, ktorý pripravila britská nezisková organizácia Account Ability pod názvom *AA1000*. Ide o nástroj, pomocou ktorého sa overujú správy a reportovanie podnikateľských subjektov o implementácii konceptu SZP.

Tento štandard je využiteľný hlavne pri kontrole obsahu správy treťou osobou. AccountAbility dáva tiež používateľom návod na to, ako začať systematický dialóg so stakeholdermi, počas ktorého sa vytvoria indikátory, ciele a systémy na zber údajov, potrebných na dosiahnutie vyššej transparentnosti, efektivity reagovania na očakávania stakeholderov a zlepšovanie celkovej výkonnosti podniku. (Krymláková, 2009, s. 310)

Štandard AA1000 obsahuje súbor kritérií na hodnotenie toho, ako podnikateľský subjekt implementoval koncept SZP do svojej praxe a zároveň umožňuje hodnotiť dynamiku zmien (pozitívnych aj negatívnych) v jeho uplatňovaní.

#### **Záver**

- Spoločenská zodpovednosť podnikania nie je len doplnkovým nástrojom riadenia, ale je neoddeliteľnou súčasťou charakteru a kultúry manažovania podniku. Cieľom spoločenskej zodpovednosti podnikania je vytvárať podmienky trvalo udržateľného rozvoja v ekonomickej, finančnej, sociálnej a environmentálnej oblasti a preberať v nich aj zodpovednosť. Prioritou je vytvárať a rozvíjať trvalo udržateľné vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami – akcionármi, investormi, zamestnancami, zákazníkmi, dodávateľmi, inštitúciami, budúcimi generáciami a spoločnosťou.
- O tom, ako podnik využíva tento koncept vo svojom podnikaní, vypovedá audit a správy, pomocou ktorých sa dostáva do povedomia stakeholderov. Na nástroje, resp. metódy, ktoré môže na to využiť, sme sa orientovali v tomto príspevku.

## Zoznam literatúry

- [1] Auditing Corporate Social Responsibility. 2012. online. Dostupné na internete <<http://www.cgrforum.com/library/634370516637877500.pdf>>
- [2] ČIERNA H.: Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimočnosti. 1. vyd. Banská Bystrica: UMB, 2008. 95 s. ISBN 978-80-8083-585-9.
- [3] GRI smernice (online). Dostupné na internete: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- [4] Green Paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility. 2001. Luxemburg: European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, 2001. ISBN 92-894-1478-2.
- [5] KRYMLÁKOVÁ H.: Etika a zodpovednosť organizácie. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2992-7.
- [6] MARKOVÁ V.: Podnikanie z aspektu konceptu spoločenskej zodpovednosti podniku. In Management of Organizations in real and virtual Environment: Opportunities and Challenges IV. (Manažment organizácií v reálnom a virtuálnom prostredí: príležitosti a výzvy IV.). Zborník vedeckých statí. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2012, 6 s. ISBN 978-80-557-0477-7.
- [7] National institute of standards and technology. Baldrige Performance Excellence Program. 2011 – 2012 Criteria for Performance Excellence. [online] Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2011. Dostupné na internete: [http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011\\_2012\\_Business\\_Nonprofit\\_Criteria.pdf](http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf)
- [8] Reportovanie spoločenskej zodpovednosti) [online]. Dostupné na: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/o-zodpovednom-podnikani/reportovanie-zodpovedneho-podnikania/>.
- [9] SLATER A.: (online) The Global Reporting Initiative (GRI)'s Economic Performance Indicators: Measuring Impacts One Stakeholder at a Time, In AccountAbility, Institut of social and ethical accountability. London, 2004, s. 23–29. ISSN 1470-5001, Dostupné na internete: [www.greenleaf-publishing.com](http://www.greenleaf-publishing.com)
- [10] The Ten Principles. [online]. Dostupné na: <<http://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/thetenprinciples/index.html> >.
- [11] Zelená kniha o CSR (Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Dostupné na: [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)
- [12] ZELENÝ J.: Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií). Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB, 2008. ISBN 978-80-8083-690-0.

Viera Marková, prof., Ing., PhD.  
Ekonomická fakulta,  
Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, Slovak Republik  
Phone: +421 48 4462140  
e-mail: [viera.markova@umb.sk](mailto:viera.markova@umb.sk)

# VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA VERZUS UKAZOVATEĽ CASH FLOW

## RATIO PROFIT VERSUS CASH FLOW RATIO

ANDREA ONDRUŠOVÁ

**Annotation:** Outcome of economic management is a key indicator of business efficiency, the overall effect of corporate activities. Calculated as the difference between revenues and costs during a certain time period (calendar or fiscal year). Information about company provides the outcome of economic management. Profit means a business success, considering other factors for example market share, company stability, rate of customer needs satisfaction. The important role of the company is not only to ensure a profit formation but also to be able to dispose with sufficient cash resources at any time in order to be able to pay off its accounts payable. The main aim of this report is to determine the decisive items that influence the difference between the progress of cash flow and the progress of outcome of economic management, while on the basis of comparison of economic outcome progress and progress of cash flow indicator.

**Keywords:** *cash flow, business efficiency, cash resources.*

**Anotácia:** Výsledok hospodárenia je základným ukazovateľom efektívnosti podniku, je výsledný efekt podnikovej činnosti. Vypočíta sa ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi za určité časové obdobie (kalendárny alebo hospodárny rok). Výsledok hospodárenia poskytuje informácie o stave podniku. Zisk znamená úspech podniku, aj keď do úvahy treba brať aj iné faktory ako podiel na trhu, stabilita podniku, miera uspokojovania potrieb zákazníkov a pod. Dôležitou úlohou podniku je nielen zaistiť tvorbu zisku, ale aj to, aby mal podnik v každom okamihu dostatok hotovostných prostriedkov, aby bol schopný splatiť svoje platobné záväzky. Cieľom príspevku je na základe porovnania vývoja výsledku hospodárenia a vývoja ukazovateľa cash flow určiť rozhodujúce položky, ktoré ovplyvňujú rozdiel medzi vývojom cash flow a vývojom výsledku hospodárenia.

**Kľúčové slová:** *efektívnosť podnikania, cash flow, finančné prostriedky.*

### 1. Úvod do problematiky

Ak chce podnik objektívne zhodnotiť dosiahnutý zisk za bežné obdobie v porovnaní so ziskom dosiahnutým v predchádzajúcom období, je dôležité, aby sa na zisk nepozeral len ako na číslo, ale aby do úvahy zobral aj intenzitu vplyvu jednotlivých faktorov, ktoré majú na výsledok hospodárenia vplyv. Výsledok hospodárenia poskytuje informácie o stave podniku. Zisk je kľúčovým ukazovateľom, ktorý je podrobovaný neustálemu vyhodnocovaniu všetkými

trhovými subjektmi. Zisk znamená úspech podniku, aj keď do úvahy treba brať aj iné faktory ako podiel na trhu, stabilita podniku, miera uspokojovania potrieb zákazníkov a pod. Okrem výsledku hospodárenia by mali podniky sledovať aj cash flow. Ide je rozdiel medzi bežnými príjmami a bežnými výdavkami podniku za určité časové obdobie. Cash flow si firma musí pozorne plánovať a sledovať, inak sa môže dostať do vážnych finančných problémov, hoci je celková bilancia firmy dobrá. Príspevok je zameraný na vývoj výsledku hospodárenia a vývoj cash flow vo vybraných podnikoch za roky 2006-2011 v Banskobystrickom kraji a na analýzu rozdielov medzi vývojom jednotlivých ukazovateľov.

## **2. Metodológia**

Východiskom pre spracovanie príspevku boli rôzne informácie týkajúce sa štruktúry výsledku hospodárenia, ukazovateľa cash flow a výpočtov cash flow. Spracovanie príspevku vyžadovalo preštudovanie sekundárnych materiálov, medzi ktoré patrili predovšetkým knižné publikácie a monografie venované výsledku hospodárenia a ukazovateľu cash flow, ako aj vedecké a odborné časopisy či zborníky z vedeckých a odborných konferencií a seminárov. Základným cieľom predkladaného príspevku je po dôslednej analýze dostupných informačných zdrojov syntetizovať závery o rozhodujúcich položkách, ktoré ovplyvňujú rozdiel medzi vývojom ukazovateľa a výsledok hospodárenia a ukazovateľa cash flow za roky 2006-2011 v ôsmich vybraných podnikoch v Banskobystrickom kraji. Medzi základné metódy výskumu použité pri spracovaní príspevku patria logické metódy, najmä analýza, syntéza, komparácia, abstrakcia a dedukcia.

## **3. Výsledky a diskusia**

Výsledok hospodárenia a ukazovateľ cash flow patria k najdôležitejším charakteristikám hospodárenia každého podniku. Pri výpočte cash flow vychádzame z výsledku hospodárenia, ktorý upravujeme o položky pôsobiace buď pozitívne alebo negatívne na vývoj peňažných tokov.

## **4. Výsledok hospodárenia verzus ukazovateľ cash flow**

Dôležitou úlohou podniku je nielen zaistiť tvorbu zisku, ale aj to, aby mal podnik v každom okamihu dostatok hotovostných prostriedkov, aby bol schopný splatiť svoje platobné záväzky. Pri zostavovaní výkazu cash flow je dôležité uviesť vzťah medzi ziskom a hotovosťou. Aj napriek tomu, že podnik vykazuje vysoký zisk, môže pritom trpieť nedostatkom hotovosti. Zisk je účtovnou položkou a nie je totožný s tvorbou hotovosti. Dôvodom je, že niektoré položky pozitívne ovplyvňujúce zisk môžu byť len účtovného charakteru a nie sú zdrojom hotovosti.

Podľa toho, či finančná (účtovná) operácia má vplyv na zisk alebo hotovosť, rozlišujeme niekoľko typov transakcií (Dorociaková, Kapášová, 2000, s. 133):

**Tabuľka 1**

Typy transakcií

Typ transakcie	Charakteristika
finančne účinné, neovplyvňujúce zisk	peňažné toky, ktoré majú charakter finančnej operácie (napr. poskytnutie úveru)
ziskovo účinné, neovplyvňujúce peňažné prostriedky	transakcie časovo a vecne zapríčinené v sledovanom období, pri ktorých sa peňažné toky už realizovali alebo sa budú realizovať (časové rozlíšenie príjmov a výdavkov)
ziskovo a finančne účinné	peňažné toky vecne a časovo zapríčinené v sledovanom období (napr. tržby, nákup materiálu)
neovplyvňujúce ani zisk, ani peňažné prostriedky	neziskové a nefinančné presuny v súvahe (napr. transformácia krátkodobých položiek majetku na dlhodobé, transformácia dlhodobých úverov na krátkodobé)

Prameň: Dorociaková B., Kapášová S.: Úverové zručnosti, Bratislava : NBS, Inštitút bankového vzdelávania, 2000. s. 133. ISBN 80-8043-062-4.

Podľa Syneka sú hlavnými dôvodmi, pre ktoré podnik okrem zisku sledovať aj cash flow najmä (Syneka, 2011):

- existuje rozdiel medzi pohybom hmotných prostriedkov a ich peňažným vyjadrením (napr. obdržíme faktúru za tovar, ktorú platíme až o mesiac),
- existuje časový nesúlad medzi hospodárskymi operáciami vyvolávanými nákladmi a ich účtovným zachytením (napr. vznik mzdových nákladov a výplata miezd),
- používajú sa rôzne účtovné metódy (napr. rôzne metódy odpisovania majetku), čo vedie k rozdielom medzi výnosmi a príjmami medzi nákladmi a výdavkami a medzi ziskom a cash flow,
- zisk vychádza vždy z rozdielu medzi výnosmi a nákladmi, kým koncepcia cash flow je dôsledne založená na príjmoch a výdavkoch a vyjadruje reálne toky peňazí a ich zásobu v podniku; podnik môže vykazovať zisk, napriek tomu môže mať nedostatok peňazí a dostať sa do finančných ťažkostí.

Z uvedených dôvodov je dôležité sledovať v podniku nielen zisk, ale aj cash flow. Dostatočný cash flow znamená, že podnik je schopný platiť načas svoje záväzky voči dodávateľom, zamestnancom, štátu.

### 5. Metódy výpočtu cash flow

V praxi sa stretávame s priamou a nepriamou metódou cash flow. Priama metóda cash flow vychádza hlavne z údajov jednoduchého účtovníctva. Výkaz zobrazuje nielen celkové príjmy a výdaje, ale aj ich štruktúru. V systéme podvojného účtovníctva sa nedajú sledovať priamo položky príjmov a výdavkov, preto sa využíva nepriamy cash flow. Pri nepriamej metóde cash flow vychádzame z čistého zisku, ktorý korigujeme o všetky položky

spôsobujúce rozdiel medzi výnosmi a príjmami a nákladmi a výdavkami (tabuľka 2).

**Tabuľka 2**

Plán cash flow – nepriama metóda

<b>Názov položky plánu</b>
Peňažné prostriedky k 1.1.201X
+Čistý zisk
+Odpisy dlhodobého majetku
- Prírastok (+ úbytok) zásob
- Prírastok (+ úbytok) pohľadávok
- Prírastok (+ úbytok) cenných papierov
- Prírastok (+ úbytok) ostatných obežných aktív
+ Prírastok (- úbytok) záväzkov
- Výdavky na investície
- Vyplatené dividendy
- Ostatné použitie zisku
= Peňažné prostriedky k 31.12.201X

Prameň: Volčko I.: Finančný kontroling. Zvolen : Drevárska fakulta TU vo Zvolene, 2005, s. 84. ISBN 80-228-1468-7.

Ako vyplýva aj z tabuľky 2, čistý zisk tvorí jednu z položiek pre výpočet cash flow. Čistý zisk, odpisy majetku, prírastok záväzkov, úbytok zásob, pohľadávok, cenných papierov a ostatných obežných aktív predstavujú pripočítateľné položky v nepriamej metóde cash flow. Medzi odpočítateľné položky nepriamej metódy cash flow patria prírastok zásob, pohľadávok, cenných papierov, ostatných obežných aktív, úbytok záväzkov, výdavky na investície, vyplatené dividendy a ostatné použitie zisku.

V podnikoch sa často vyskytuje problém s nedostatkom hotovosti. Medzi hlavné príčiny nedostatku hotovosti podniku patria (Dorociaková, Kapášová, 2000, s. 138):

- krytie straty,
- tvorba zisku neadekvátna rastu obežných aktív, resp. tvorba zisku neadekvátna rastu investícií do fixných aktív (nízka využitelnosť aktív, t.j. výrobných kapacít),
- neadekvátne rýchly rast podniku spojený napr. s nízkou úrovňou prevádzkového kapitálu, ktorý sa často využíva na financovanie investícií,
- predlžovanie doby obratu zásob,
- predlžovanie doby splatnosti pohľadávok,
- skracovanie doby splatnosti záväzkov,
- neúmerne rozdelenie zisku v prospech dividend.

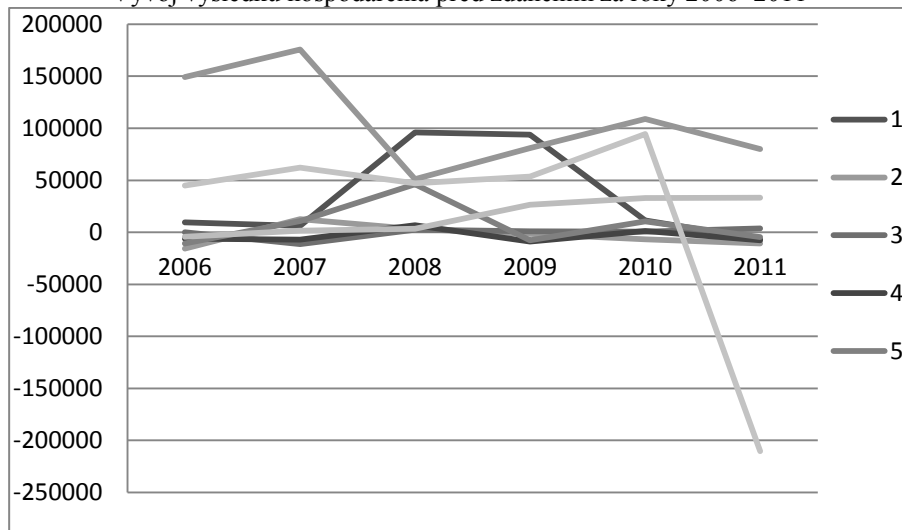
### Vývoj výsledku hospodárenia a ukazovateľa cash flow vo vybraných podnikoch

Druhá časť príspevku je zameraná na analýzu vývoja čistého zisku a cash flow za roky 2006–2011 vo vybraných podnikoch v Banskobystrickom kraji.

Nasledujúci tabuľka 3 zobrazuje vývoj výsledku hospodárenia pred zdanením v analyzovaných podnikoch za obdobie rokov 2006–2011.

Tabuľka 3

Vývoj výsledku hospodárenia pred zdanením za roky 2006–2011

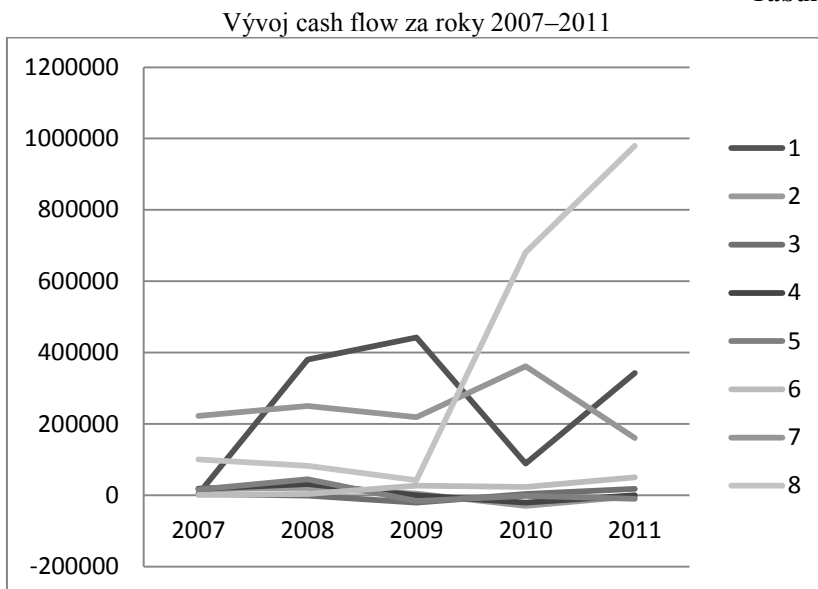


Prameň: vlastné spracovanie

Dosahovanie zisku v podniku nemusí pre podnik znamenať dostatok hotovostných prostriedkov, aby bol schopný splatiť svoje platobné záväzky. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli analyzovať vývoj cash flow vo vybraných podnikoch, aby sme poukázali na rozdiel medzi výsledkom hospodárenia a ukazovateľom cash flow. Vývoj ukazovateľa cash flow je zobrazený na tabuľka 4.

Pri analýze vývoja cash flow sme využili nepriamu metódu zostavovania cash flow. Pri použití nepriamej metódy sme výsledok hospodárenia upravovali o zmeny stavu aktív a pasív, t.j. výsledok hospodárenia sme upravovali o odpisy, časové rozlíšenie, zmeny stavu zásob, zmeny stavu pohľadávok, zmeny stavu záväzkov.

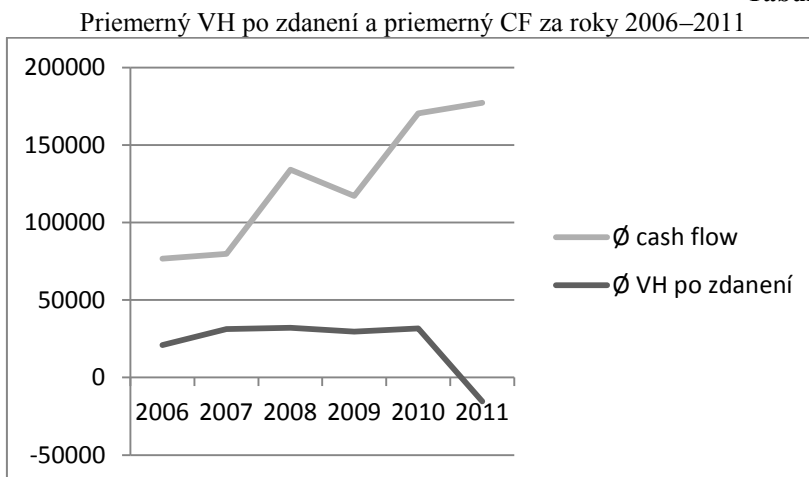
**Tabuľka 4**



Prameň: vlastné spracovanie

Podniky dosahovali v analyzovanom období vyšší cash flow ako výsledok hospodárenia po zdanení. Spriemerovali sme jednotlivé výsledky hospodárenia a tiež cash flow za podniky a dostali sme priemerné hodnoty ukazovateľov v rokoch 2006–2011. Výsledky sú prehľadne zobrazené v tabuľka 5.

**Tabuľka 5**



Prameň: vlastné spracovanie



Ide o výsledky analýzy 8 podnikov v Banskobystrickom kraji. Naše výsledky analýzy poukázali na to, že podniky majú aj v prípade nepriaznivého výsledku hospodárenia dostatok peňažných prostriedkov na plnenie svojich záväzkov. V nami analyzovaných podnikoch mala najväčší vplyv na rozdiel medzi cash flow a výsledkom hospodárenia po zdanení zmena stavu záväzkov. Išlo o zvýšenie stavu záväzkov, ktoré predstavuje pripočítateľnú položku v nepriamej metóde cash flow, t.j. zvyšuje výšku cash flow. Druhým významným vplyvom na výšku cash flow bola výška odpisov, ktoré tiež predstavuje pripočítateľnú položku v nepriamej metóde cash flow, t.j. zvyšuje výšku cash flow. Menej významnými položkami boli časové rozlíšenie, zmena stavu pohľadávok a zmena stavu zásob.

### **Záver**

Na príklade ôsmich podnikov z Banskobystrického kraja a ich finančných výsledkov za roky 2006 a 2011 sme prezentovali vývoj výsledku hospodárenia a ukazovateľa cash flow. Následne sme porovnávali vývoj spriemerovaného výsledku hospodárenia všetkých podnikov s vývojom priemerných cash flow a určili sme rozhodujúce položky, ktoré daný rozdiel medzi výsledkom hospodárenia a cash flow spôsobili.

### **Zoznam literatúry**

- [1] DOROCIÁKOV B., KAPÁŠOVÁ S.: Úverové zručnosti. Bratislava: NBS, Inštitút bankového vzdelávania, 2000. 292 s. ISBN 80-8043-062-4.
- [2] FIBÍROVÁ J., ŠOLJÁKOVÁ L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha : ASPI, a.s. 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [3] HOLEČKOVÁ J.: Finanční analýza firmy. 1. Vyd. Praha : ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s., ISBN 978-80-7357-392-8., s. 19.
- [4] KISLINGEROVÁ E.: Oceňování podniku, Praha: C. H. BECK, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- [5] KUBÍČKOVÁ D., KOTĚŠOVCOVÁ J.: Finanční analýza. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2006. 125 s. ISBN 80-86754-57-X.
- [6] LESÁKOVÁ E.: Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2001. 158 s. ISBN 80-8055-478-1.
- [7] LESÁKOVÁ E. a kol.: Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2004. 121 s. ISBN 80-8055-914-7.
- [8] LESÁKOVÁ E.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Banská Bystrica: OZ Ekonomia, 2007. 208 s. ISBN 978-80-8083-379-4.
- [9] MAŘÍK M., MAŘÍKOVÁ P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha : Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- [10] RŮČKOVÁ P.: Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [11] SYNEK M. a kolektiv.: Manažerská ekonomika. Praha : Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Andrea Ondrušová, Ing.  
Ekonomická fakulta,  
Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, Slovak Republic  
E-mail: [andrea.ondrusova@umb.sk](mailto:andrea.ondrusova@umb.sk)

## ZNACZENIE ZAUFANIA DO ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE SEKTORA BANKOWEGO

### THE IMPORTANCE OF TRUST IN ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF THE BANKING SECTOR

ANDRZEJ SOŁOMA

**Annotation:** The literature on trust crosses a wide variety of disciplines, i.e. psychology, sociology, management, computer science, political science. Every discipline views trust from its own unique perspective. Psychologists see trust as a personal trait, sociologists see it as a social structure, and economists see it as an economic-choice mechanism. Trust has been conceptualized in many different ways. Many agree that at its core trust is the willingness to be vulnerable based on positive expectations about another's intentions or behaviors. Research on trust has generally called attention to expectations regarding others' competence, benevolence, integrity, goodwill, reliability, predictability, honesty, integrity and credibility. Like people, organizations can be the object of trust, in both their competence and their intentions. Trust in an organization can be based on trust in the people in it. Trust is a dynamic process that evolves according to the development of the relationship. Once trust has been established at one level, it moves to the next level. For example, the interpersonal trust between customer and bank employee can impact the degree of trust between customer and the entire bank. The paper analyses conditions for building trust in the customer-bank relationship. For the purpose of this research customer's trust in bank is defined as, a willingness of customer to use banking products, expecting that the bank will fulfill its obligations, irrespective of customer's ability to monitor or control bank's actions. The results of bank customers survey conducted by Polish Financial Supervision Authority (KNF) and National Bank of Poland (NBP) indicate low level of economic education. Commercial banks should build mutually valuable relationships with customers through a trust-based strategy of honest communication and product transparency.

**Key words:** *trust, management, customer, credibility, risk*

**Streszczenie:** Zaufanie pojawia się w wielu dziedzinach życia i dyscyplinach naukowych, takich jak: psychologia, ekonomia, socjologia, zarządzanie czy nauki polityczne. Zaufanie jest rozumiane i definiowane na wiele różnych sposobów w zależności od dyscyplin, w których ta relacja jest analizowana. Przy czym każda dyscyplina naukowa pojęcie zaufania rozważa ze swojej specyficznej perspektywy. Pojęcie zaufania, psychologowie wiążą z cechą osobowości, socjologowie ze strukturą społeczną, a ekonomiści – z rachunkiem ekonomicznym. Ze względu na wielowymiarowość terminu zaufania często analizuje się takie jego składniki jak: kompetencje, życzliwość, dobrą wolę, niezawodność, przewidywalność, rzetelność, uczciwość i

wiarygodność. Zaufanie rozwija się i zmienia w drodze procesów związanych ze współpracą. Ważną jego cechą jest przechodność, możliwość transferu na innych adresatów. Zaufanie klienta do organizacji może być oparta na zaufaniu do jej pracowników. W przypadku pozytywnych doświadczeń wpływających z historii współpracy, istniejące zaufanie interpersonalne np. klienta do pracownika banku, wraz z upływem czasu może przeniknąć na poziom zaufania do organizacji (banku). Celem opracowania jest analiza koncepcji, wymiarów i uwarunkowań budowy zaufania klientów do organizacji na przykładzie instytucji finansowych oraz określenia znaczenia edukacji ekonomicznej w kreowaniu zaufania klientów do instytucji finansowych. Wyniki badań NBP i KNF wskazują na niski poziom wiedzy ekonomicznej wśród klientów banków w Polsce. Banki komercyjne powinny budować długoterminowe relacje z klientami, korzystne dla obu stron, poprzez strategię opartą na zaufaniu, uczciwej komunikacji i transparentnej ofercie produktowej.

*Słowa kluczowe: zarządzanie zaufaniem, wiarygodność, ryzyko.*

## **Wprowadzenie**

Zaufanie pojawia się w wielu dziedzinach życia i dyscyplinach naukowych, takich jak: ekonomia, psychologia, socjologia, zarządzanie czy nauki polityczne. Zaufanie, które stanowi podstawę relacji międzyludzkich, jest silnie związane z niepewnością co do przyszłości i ryzykiem z nią związanym. We współczesnej gospodarce, w której społeczne, polityczne, ekonomiczne i indywidualne ryzyko coraz bardziej wymyka się instytucjom trudniącym się monitorowaniem i ochroną rośnie zapotrzebowanie na zaufanie na różnych poziomach stosunków międzyludzkich i gospodarczych jako środek radzenia sobie z niepewnością. Samo pojęcie zaufania definiowane jest na przeróżne sposoby, w których uwytatnia się różne jego treści, właściwości i odniesienia (adresatów). Celem opracowania jest analiza koncepcji, wymiarów i uwarunkowań budowy zaufania klientów do organizacji na przykładzie instytucji finansowych oraz określenia znaczenia edukacji ekonomicznej w kreowaniu zaufania klientów do instytucji finansowych. W tym celu wykorzystano m.in. dane i opracowania Komisji Nadzoru Finansowego i NBP dotyczące zaufania klientów do wybranych instytucji sektora finansowego w Polsce.

### **1. Istota i wymiary zaufania**

P. Sztompka traktuje zaufanie jako swoisty „zakład” (przekonanie i oparte na tym działanie), że niepewne przyszłe działania innych ludzi, urządzeń czy instytucji będą dla nas korzystne (Sztompka, 2007). Dość powszechnie utożsamia się również pojęcie zaufania z pojęciem wiarygodności. W tym sensie zaufanie to wiara w prawdomówność (wiarygodność) danej osoby. Jedną z koncepcji zaufania opierającą się na ocenie wiarygodności osoby potencjalnie zaufanej jest model zawierających się korzyści, który zakłada, że „dla osoby, której zaufano, korzystne jest utrzymywanie relacji z ufającym, a to stanowi zachętę do bycia wiarygodnym” (Hardin, 2009). Warto w tym miejscu zauważyć, że za-

zwyczaj model odzwierciedla tylko część rzeczywistości, która dla badacza wydaje się najbardziej istotna (Blašková, 2008).

Zaufanie jest rozumiane i definiowane na wiele różnych sposobów w zależności od dyscyplin, w których ta relacja jest analizowana. Przy czym każda dyscyplina naukowa pojęcie zaufania rozważa ze swojej specyficznej perspektywy. Często definicja wypracowana w jednej dyscyplinie nie jest doceniana i akceptowana przez przedstawicieli innej (McKnight, Chervany 2002). Pojęcie zaufania psycholodzy wiążą z cechą osobowości, postrzegając zaufanie tradycyjnie jako indywidualną cechę charakteru, skłonność osobowościową. Rozumieją zaufanie jako przekonanie, oczekiwanie lub uczucie zakorzenione głęboko w osobowości, które powstało na początku rozwoju psychologicznego jednostki, znane również jako skłonność do zaufania, zaufaniem podstawowym lub fundamentalną ufnością. Socjolodzy wiążą zaufanie ze strukturą społeczną, a ekonomiści – z rachunkiem ekonomicznym. W ekonomii, a i w wielu innych dyscyplinach nauk społecznych, na wszystkie możliwe sposoby analizuje się istotę, kryteria, wartości i funkcje zaufania w relacjach: jednostka – jednostka, jednostka – grupa, grupa – grupa, jednostka - organizacja, organizacja - organizacja, itp. Biorąc pod uwagę strony występujące w relacji można w ramach zaufania organizacyjnego wyróżnić:

- a) zaufanie interorganizacyjne (pomiędzy organizacjami),
- b) zaufanie pomiędzy organizacją a klientami, interesariuszami,
- c) zaufanie organizacyjne wewnętrzne – odnoszące się do jednej organizacji np. pomiędzy pracownikami, pomiędzy pracownikami a przełożonymi (Sankowska 2011).

W tabeli 1 zestawiono wybrane definicje, które są stosunkowo często przytaczane w literaturze z zakresu zarządzania.

**Tabela 1.**

Przykładowe definicje zaufania w literaturze z zakresu zarządzania

Definicja	Autor
Gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparta na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka.	(SANKOWSKA 2011, s. 34)
Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści dla wszystkich interesariuszy.	(BUGDOL 2010, s.16)
Przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe.	(GRUDZEWSKI i in. 2009, s. 19)
Zaufanie jest pojęciem kognitywnym, jest kwestią odpowiedniej wiedzy dotyczącej osób, którym ufamy oraz znajomości motywów, które nimi kierują.	(HARDIN 2009, s. 46)

Zaufanie jest gotowością strony do uwrażliwienia się na działania drugiej strony w oparciu o przekonanie, że zrealizuje ona określone działania dla ufającego, bez względu na możliwość monitorowania czy kontroli drugiej strony.	(MAYER i in. 1995, s. 712)
Zaufanie to poziom, do którego osoba jest przekonana i gotowa działać na podstawie słów, działań i decyzji innych.	(McAllister 1995, s. 25)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza powyższych ujęć zaufania (tab. 1) wskazuje na trudność z jednoznacznym jego definiowaniem. Zaufanie jest terminem szerokim i tak jak inne określenia w języku ma wiele znaczeń. Dla przykładu słownik języka angielskiego (Webster's) podaje 17 definicji znaczenia słowa „trust”. Ze względu na wielowymiarowość terminu zaufania często analizuje się takie jego składniki jak: troskę, kompetencje, wiarygodność, zaangażowanie, niezawodność, otwartość, zdolność, przewidywalność, szczerłość, życzliwość, uczciwość, wyniki, sprawiedliwość, dobrą wolę, lojalność, uczciwość, intencje (Grudzewski i in. 2009). Najczęściej przez badaczy przyjmowane są trzy wymiary zaufania prowadzące się do kompetencji, uczciwości i życzliwości. Klasycznym przykładem takiej koncepcji jest zintegrowany model zaufania Mayera (Mayer i in. 1995).

Z punktu widzenia współczesnych organizacji funkcjonujących w gospodarce wiedzy ważne jest podkreślenie korzyści, jakie może przynieść zaufanie. Zadaniem I. Figurskiej (Figurska, 2012) organizacje charakteryzujące się wysokim poziomem zaufania pomiędzy menedżerami a pracownikami osiągają lepsze wyniki finansowe, posiadają bardziej lojalnych klientów, tworząc jednocześnie kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwojowi innowacji i transferowi wiedzy.

## 2. Czynniki zaufania konsumentów do instytucji finansowych

Zaufanie pełni ważną rolę w relacjach konsument – przedsiębiorstwo. W przypadku zaufania konsumentckiego jest ono związane z oczekiwaniem konsumenta wobec prawidłowego, przewidywalnego, odpowiedzialnego i uczciwego działania przedsiębiorstwa. Grudzewski (2009) w rozważaniach na temat zaufania w relacjach klient – przedsiębiorstwo wyróżnia trzy odmiany zaufania:

- a) wykalkulowane – opierające się na historii wcześniejszych interakcji oraz na aktualnych informacjach dostarczanych przez przedsiębiorstwo,
- b) instytucjonalne – wynikające z uregulowań prawnych, budowane dzięki gwarancjom, regulacjom lub marce,
- c) osobiste – opierające się o pełne zaufanie klienta do marki.

Zaufanie konsumentckie wyraża także oczekiwanie konsumenta, który spodziewa się, że przedsiębiorstwo nie wykorzysta swojej przewagi przeciwko niemu i nie będzie działać na jego niekorzyść. Cechą charakterystyczną tego rodzaju relacji jest duża asymetria informacji. Przewagę informacyjną, technicz-

na czy finansową ma przedsiębiorstwo. Przewaga informacyjna szczególnie odnosi się do instytucji finansowych, jakimi są banki, których pracownicy w porównaniu do klientów – dysponują większą wiedzą, doświadczeniem i analizą ryzyka związaną z oferowanymi produktami. Decyzje konsumentów na rynku usług finansowych podejmowane są w sytuacji dużej niepewności i ryzyka, która wynika z samej konstrukcji i cech produktów finansowych, zdarzeń o charakterze makroekonomicznym, pozostających poza kontrolą jednostki oraz ryzyka związanego z sytuacją mikroekonomiczną klienta.

Jeżeli zdefiniujemy zaufanie klienta do banku jako gotowość do korzystania z usług bankowych w przekonaniu, że bank wywiąże się z podjętych zobowiązań i nie będzie działał na jego niekorzyść niezależnie od możliwości monitorowania lub kontrolowania działalności banku przez klienta – to pojawia się pytanie o cechy, jakimi powinna dysponować tego rodzaju instytucja finansowa. Analizując zakres treści stanowiących o ufności klientów do banków jako wiarygodnych i doświadczonych pośredników finansowych, należy zauważyć, że jest to kompleks najrozmaitszych, stałych i zmiennych komponentów. Dla przykładu, Yousafzai S.Y, Pallister J.G. i Foxall G.R. (Yousafzai i inni, 2003) wskazywali na trzy czynniki determinujące zaufanie między bankiem, a klientem korzystającym z bankowości elektronicznej a mianowicie:

- a) postrzegane bezpieczeństwo transakcji (poziom zabezpieczeń systemu przed nieautoryzowanymi operacjami na rachunku klienta),
- b) postrzegane bezpieczeństwo danych osobowych, w tym informacji finansowych,
- c) postrzegana wiarygodność banku, na którą składają się takie jego atrybuty jak: życzliwość, uczciwość i kompetencje.

Budowanie zaufania w sektorze finansowym jest ważne ze względu na wysoki poziom ryzyka utraty środków finansowych. Sektor bankowy finansuje swoją działalność głównie ze środków swoich klientów, powierzonych bankom czasowo do dyspozycji na określonych umową warunkach. Są to ich podstawowe zewnętrzne źródła finansowania. Klienci oczekują, że bank zapewni powierzonym środkom finansowym wysoki poziom bezpieczeństwa, co zależy od skali podjętego przez bank ryzyka. Z uwagi na szczególnie powierniczy charakter działalności banku, jego działania własne w zakresie zarządzania ryzykiem bankowym muszą być zatem dodatkowo nadzorowane przez instytucje zewnętrzne.

### **3. Zaufanie klientów do banków i parabanków w Polsce**

Problematyka zarządzania zaufaniem klientów w sposób szczególnie odnosi się do instytucji finansowych, jakimi są banki. Przykład ostatniego kryzysu finansowego pokazał, jak ważną kwestią jest efektywność działalności instytucji nadzorczych mających na celu zredukowanie niepokoju i niepewności związanego z transakcjami na rynku finansowym. Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) jako organ kontrolujący sektor finansowy w Polsce stara się przestrzegać konsumentów przed instytucjami, które działają na rynku bez wymaganych

uprawnień. W ramach podejmowanych działań, KNF m.in. umieszcza na swoich stronach internetowych listy ostrzeżeń publicznych przed parabankami działającymi bez licencji na gromadzenie depozytów (np. Amber Gold czy Finroyal) oraz składa doniesienia do prokuratury w celu sprawdzenia, czy nie dochodzi do łamania prawa. W celu analizy zaufania konsumentów do instytucji bankowych Komisja Nadzoru Finansowego zleca m.in. przeprowadzanie niezależnych badań przez instytucje zewnętrzne. W jednym z takich ogólnopolskich badań, przeprowadzonych przez TNS Pentor na reprezentatywnej próbie klientów indywidualnych w 2012 r., zrealizowano 472 wywiady wśród klientów: banków, Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych (SKOK) i innych instytucji (Zaufanie do wybranych instytucji... 2012). Badaniami objęto tylko tych respondentów, którzy w danej instytucji ulokowali środki finansowe w postaci lokat lub produktów podobnych do lokat bankowych. Wyniki badań wskazują, że bankom ufa 76% klientów, podczas gdy w SKOK-ach odsetek ten to aż 91 proc. (tab. 2). Krótko mówiąc, mamy tu do czynienia z pewną dozą deprecjacji banków jako „instytucji zaufania publicznego”. Oczywiście nie jest to równoznaczne z jakimkolwiek zagrożeniem bankowej egzystencji.

W komentarzu do danych zawartych w tabeli 1 warto zauważyć, że każda z grup klientów najbardziej ufa tej instytucji, której aktualnie powierzyła środki finansowe.

**Tabela 2.**

Zaufanie do wybranych instytucji finansowych (w %)

Grupy klientów	Bankom ufa:	SKOK-om ufa:	Innym instytucjom finansowym, które nie są ani bankami, ani SKOK-ami, a oferują produkty podobne do lokat bankowych ufa:
Klienci banków	76	44	16
Klienci SKOK-ów	71	91	14
Klienci innych instytucji*	75	47	85

\* klient innej instytucji = posiadacz „depozytów” w innej instytucji

klient SKOK = posiadacz depozytów w SKOK

klient banku = posiadacz depozytów w banku

Źródło: Zaufanie do wybranych instytucji sektora finansowego. Wyniki badań opinii indywidualnych klientów posiadających zdeponowane środki pieniężne w instytucjach finansowych. KNF / TNS Pentor Warszawa 2012.

Zapewne występuje tutaj zjawisko zaobserwowane przez przedstawicieli psychologii ekonomicznej określane jako „efekt potwierdzenia” lub „efekt konfirmacji”. Daniel Kahneman, laureat Nagrody Nobla (2002) z dziedziny nauk ekonomicznych, wyjaśnia, że tego rodzaju błąd poznawczy jest spowodowany tym, że ludzie mają skłonność do poszukiwania danych, które będą im pasowały do przekonania, przywiązując większą wagę do tych informacji, które potwierdza-



ją ich punkt widzenia, nawet nie podejmując wysiłku związanego z próbą ich weryfikacji (Kahneman, s. 111, 2012).

Dla innego z przedstawicieli ekonomii behawioralnej R.J. Shillera mniej ważne jest to, na ile ktoś ufa innym, a bardziej to, jak postrzega zaufanie innych do rynku oraz postrzeganie tego, jak bardzo pozostali ufają rynkowi. „Instykt stadny popycha nas do działania w grupie, ale nieufność sprawia, że przyłączamy się do niej z rezerwą, stopniowo” (Żakowski, 2009).

Zaufanie rozwija się i zmienia w drodze procesów związanych ze współpracą. Ważną jego cechą jest przechodniość, możliwość transferu na innych adresatów. W przypadku pozytywnych doświadczeń wypływających z historii współpracy, istniejące zaufanie interpersonalne klienta do pracownika banku, wraz z upływem czasu, może przeniknąć na poziom zaufania do organizacji (banku). Przyjmując taką perspektywę, pośrednio wyniki badań mogą sugerować, że zaufanie do banków nie odnosi się bezpośrednio do instytucji, lecz osób, z którymi współpracują klienci, a proces budowy zaufania będzie uzależniony od cech pracowników banku, takich jak kompetencje, prawdomówność, rzetelność czy uczciwość.

Wyniki badań KNF/TNS Pentor, wskazują także na brak wiedzy z zakresu finansów, wśród respondentów korzystających z usług instytucji finansowych. Prawie 30% klientów banków i 41% klientów SKOK-ów przyznaje, że nie wie, czym różnią się banki od firm nie będących bankami, które oferują produkty podobne do lokat bankowych. Trudno uznać taki poziom wiedzy o bankach za satysfakcjonujący, podobnie zresztą jak stopień znajomości produktów bankowych. Brak wiedzy ekonomicznej w tym zakresie powoduje, że część klientów podejmuje decyzje o ujemnych skutkach finansowych, np. inwestując oszczędności w „złoty” lokat Amber Gold. Z tego względu celem jest, aby banki komercyjne w większym stopniu zainwestowały w edukację ekonomiczną klienta, a nie tylko w działania marketingowe. Wyniki badań wskazują również, że klienci nie mają wystarczającej wiedzy o systemie gwarantowania depozytów. W przypadku banków 11 proc. respondentów spodziewa się, że w przypadku upadku banku nie odzyska ulokowanych środków, mimo iż depozyty do równowartości 100 tys. EUR objęte są gwarancjami Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG). W tym zakresie banki muszą podjąć wzmożone działania edukacyjne w celu uświadomienia klientom, jaka jest różnica między gwarancjami depozytów przez BFG a ich ochroną w innych instytucjach. Podstawowym kryterium przy wyborze instytucji, w której klienci chcą ulokować swoje środki jest wysokość oprocentowania lokat, a nie ryzyko upadłości instytucji. Zapewne wpływ na postrzeganie niskiego poziomu ryzyka związanego z niewypłacalnością banku ma fakt, że w latach 2002–2012 według danych BFG nie odnotowano żadnej upadłości banku w Polsce. Choć niewątpliwie arestowanie właścicieli Amber Gold i bankructwo tego parabanku w 2012, mogło to zaufanie obniżyć.

Dla 68% klientów innych instytucji, 52% klientów SKOK-ów oraz 47% klientów banków wysokość oprocentowania to najważniejszy czynnik wyboru instytucji, w której ulokowali środki finansowe. W dalszej kolejności przywoływana jest pewność zwrotu depozytów. Podobne spostrzeżenia ma również NBP, pełniący ważną rolę instytucji zaufania publicznego w systemie finansowym, który stwierdza, że klientom na rynku usług finansowych brakuje zarówno wiedzy o instytucjach, jak i praktycznych umiejętności korzystania z instrumentów finansowych. Wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie NBP wskazują, że wiele osób myli NBP z bankiem komercyjnym i uważa, iż oferuje on takie same usługi jak klientom indywidualnym. „Ponad 20% Polaków nie zna wysokości oprocentowania swojego rachunku, a 60% nie wie, jak obliczyć rentowność lokaty bankowej. Niski stan wiedzy ekonomicznej Polaków wymaga podejmowania działań edukacyjnych skierowanych do wszystkich grup wiekowych” (Strategia edukacji ekonomicznej NBP, 2009).

Przytoczone tu wyniki badań wskazują na konieczność wielokierunkowych działań w zakresie edukacji ekonomicznej ze strony instytucji nadzorczych, które pomogą zredukować ryzyko, niepewność i nieufność klientów związaną z korzystaniem z usług i instytucji finansowych.

## **Podsumowanie**

Zaufanie jest bardzo złożonym zjawiskiem, można je odnosić do wielu przejawów działalności człowieka, dlatego są różne jego odmiany. Zaufanie jest środkiem do budowania relacji interpersonalnych i biznesowych, ponieważ jest niezbędne wszędzie tam, gdzie występuje ryzyko, niepewność albo współzależność. Takie warunki występują m.in. na rynku usług finansowych. Zaufanie do instytucji finansowych, przede wszystkim związane jest z ryzykiem utraty środków finansowych. Analiza wyników badań KNF o kształtowaniu się zaufania klientów do wybranych instytucji finansowych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków i uogólnień.

1. Mimo nadszarpniętej reputacji spowodowanej kryzysem finansowym, banki i SKOK-i nadal darzone są dużym zaufaniem klientów. Wyniki badań wskazują, że bankom ufa tylko 76% klientów, choć z założenia traktowane są jako instytucje zaufania publicznego. W SKOK-ach odsetek ten to aż 91 proc. Prawie co trzeci klient banków przyznaje, że nie wie, czym różnią się banki od parabanku. Trudno uznać taki poziom wiedzy o bankach za satysfakcjonujący, podobnie zresztą jak stopień znajomości produktów bankowych. W celu budowania zaufania klientów do instytucji finansowych konieczne jest więc podjęcie wzmożonej działalności edukacyjnej nie tylko przez KNF i NBP, ale również przez banki komercyjne w ich własnym interesie.
2. Zaufanie jest jedną z najważniejszych przypisywanych bankom cech wizerunkowych, ważną miarą ich percepcji i reputacji wśród klientów. Produkty finansowe oferowane przez banki stają się coraz bardziej skomplikowane, składają się z różnych składników, co powoduje, że klient ma problemy z sumaryczną oceną korzyści i poziomu ryzyka. Pozyskiwanie nowych klien-

tów dzięki wysokości oprocentowania produktów pozostaje ważnym elementem strategii marketingowej instytucji finansowych, ale o wiele ważniejszym jest utrzymanie dotychczasowych oraz budowanie z nimi długoterminowych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu poprzez większą transparentność oferowanych produktów i uczciwą, bardziej etyczną komunikację z klientami.

### **Bibliografia**

- [1] BLAŠKOVÁ M.: Dynamical and motivational model of extending of spectrum of subjects and objects of human potential management and development, [w:] *Human Resources Management & Ergonomics*, nr 1/2008. ISSN 1337-0871.
- [2] BUGDOL M.: Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu. Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków 2010, s. 134–136. ISBN 978-83-233-3025-7.
- [3] FIGURSKA I.: Cultural aspects of knowledge management, [w:] *Human Resources Management & Ergonomics*, nr 2/2012, s. 66–77. ISSN 1337-0871.
- [4] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M.: Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 19–270. ISBN 978-83-7526-660-3.
- [5] HARDIN R.: Zaufanie. Wyd. Sic! Warszawa, 2009. ISBN 978-83-60457-77-1.
- [6] KAHNEMAN D.: Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym. Wyd. Media Rodzina, Poznań 2012, s. 111. ISBN 978-837278-677-7.
- [7] MAYER R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D.: An integrative model of organizational trust, [w:] *Academy of Management Review* 20(3), 1995, s. 709–734. ISSN 0363-7425.
- [8] MCALLISTER D.J.: Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization in organizations, [w:] *Academy of Management Journal*, 38(1), 1995, s. 24–59. ISSN 0001-4273.
- [9] MCKNIGHT D. H., CHERVANY N.L.: What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual, w: *International Journal of Electronic Commerce / Winter 2001–2002*, Vol. 6, No. 2, s. 35–59. 2002, ISSN 1086-4415.
- [10] SANKOWSKA A.: Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna. Wyd. Difin Warszawa, 2011, s. 34–44. ISBN 978-83-7641-466-9.
- [11] SPRENGER K.R.: Zaufanie#1. Wyd. MT Biznes Warszawa, 2009, s. 18–55. ISBN 978-83-61732-32.
- [12] Strategia edukacji ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego na lata 2010–2012. NBP, Departament Edukacji i Wydawnictw, Warszawa 2009.
- [13] SZTOMPKA P.: Zaufanie. Fundament społeczeństwa. Wyd. Znak, Kraków, 2007, s. 99–177. ISBN 978-83-240-0850-6.
- [14] Zaufanie do wybranych instytucji sektora finansowego. Wyniki badań opinii indywidualnych klientów posiadających zdeponowane środki pieniężne w instytucjach finansowych. KNF/ TNS Pentor Warszawa 2012. dostępny: [http://www.knf.gov.pl/Images/material\\_prasowy\\_Pentor\\_dla\\_KNFtcm75-29870.pdf](http://www.knf.gov.pl/Images/material_prasowy_Pentor_dla_KNFtcm75-29870.pdf)

- [15] ŻAKOWSKI J.: Zwierzęca natura rynku; rozmowa z R. J. Shillerem, Polityka. Niezbędnik Inteligenta. Wydanie 18, suplement do: „Polityka” 2009, nr 28.
- [16] YOUSAFZAI S.Y, PALLISTER J.G.I, FOXALL G.R.: A proposed model of e-trust for electronic banking, [w:] Technovation No 23 s. 847–860. 2003, ISSN 0166-4972.

Andrzej Sołoma, dr  
Katedra Finansów i Bankowości, Wydział Nauk Ekonomicznych  
Uniwersytet Warmińsko- Mazurski w Olsztynie  
Email: soloma@uwm.edu.pl

# CYBERSLACKING – A THREAT FOR ENTERPRISES OPERATING IN A REAL AND A VIRTUAL ENVIRONMENT

## ZAGROŻENIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH W ŚRODOWISKU RZECZYWISTYM I WIRTUALNYM – CYBERSLACKING

**EWA STANIEWSKA  
JUSTYNA ŻYWIOŁEK**

**Streszczenie:** Sytuacja wielu polskich firm staje się coraz bardziej dramatyczna. Każdego dnia firmy ogłaszają swoją upadłość, znikając zarówno z rynku rzeczywistego, jak i wirtualnego. Wydawać by się mogło, że narzędzie o tak silnym potencjale jak Internet może jedynie usprawniać działalność firmy, być źródłem wielu korzyści i spektakularnych sukcesów. Okazuje się jednak, iż istnieje ta ujemna strona Internetu, która wyniszcza firmy. Czynnikiem, który destrukcyjnie wpływa na kondycję małych przedsiębiorstw i dużych korporacji jest cyberslacking – nadużywanie sieci w godzinach pracy.

**Słowa kluczowe:** *internet, cyberslacking.*

**Annotation:** The informatisation of numerous Polish companies, which occurred within recent years, is closely related to the Internet use by the staff. A tool of such a strong potential as the Internet may certainly contribute to the improvement in company operations, may be a source of numerous benefits and spectacular successes. However, it turns out that there is a negative side of the Internet. The factor having an adverse impact on small enterprises and large corporations standing is cyberslacking, i.e. the abuse of the Web during working hours for private purposes. The paper presents results of a questionnaire survey on the Internet use at work and the scale of cyberslacking in Polish companies and its impact on enterprises operations.

**Keywords:** *internet, cyberslacking.*

### **Introduction**

The use of the Internet is an inherent element of a company operation. Irrespective of the fact, whether these are large corporate networks or small companies. The Net is a comprehensive source of information and knowledge, which is necessary in enterprises operations. A number of possibilities, existing due to the Internet, are accompanied also by new threats. It turns out that most employees use the Internet during working hours to handle their personal matters. The Internet abuse is visible most frequently in such areas as visiting websites relat-

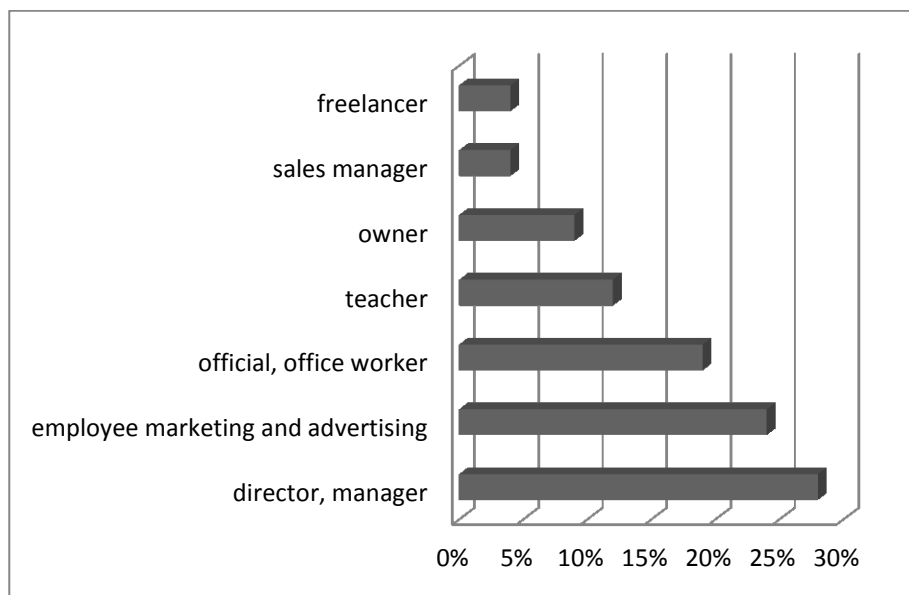
ed to work and hobby, looking for current information, planning holidays and leaves, doing shopping or active participation in discussion lists and chat-rooms.

This phenomenon is defined as cyberslacking and means using the Internet during working hours for personal reasons (Denning, 2011). The very problem of the working time use for personal purposes has been existing for a long time, however, now it is a factor directly related to the Internet. Formerly the problem was related to a permanent extension of coffee, lunch or cigarette breaks and endless phone conversations. Now employees have found interesting Internet spaces, such as IRC channels (www.stat.gov.pl, 2013), discussion lists and chats, to which they devote their valuable time.

### 1. Cyberslacking in Polish Enterprises

A questionnaire survey entitled “Internet at Work” was carried out in 2012 to identify the problem of cyberslacking on the Polish market. It was addressed to both employees and employers of small companies and big corporations. It was aimed at determination to what extent the Internet is used at work and what is its impact, both positive and negative, on the company operations. The questionnaire survey was attended by around 300 respondents.

In terms of education the structure of surveyed group was as follows: 76% of respondents had a Master degree, 11% – a Bachelor degree, 12% – secondary education and 2% – post secondary education. The percentage share of respondents representing individual professions is presented in Fig. 1.



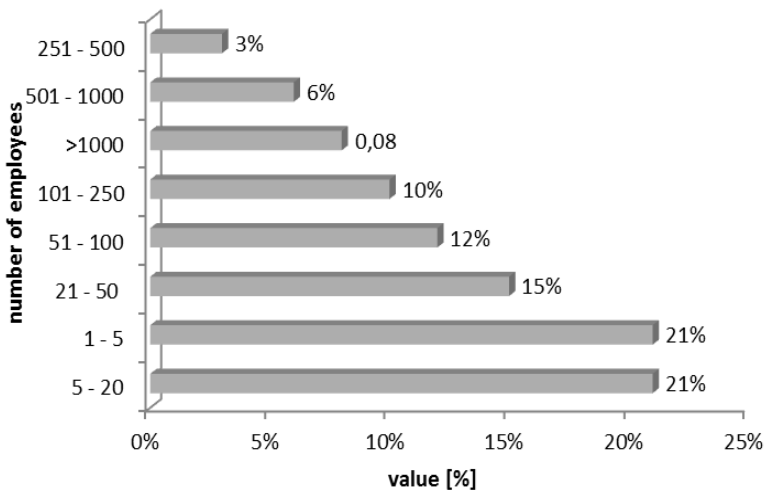
**Fig. 1.** Use of the internet by occupation

Source: Own calculations on the basis of (www.stat.gov.pl, 2013)

The surveyed group was dominated by the managerial staff – 28%, marketing and advertising employees – 24% as well as by office employees and workers – 19%.

In terms of employment the surveyed group of respondents was as follows: 21% of surveyed persons were working in small companies (1 to 5 employees), another 21% in companies employing 5–20 persons. Slightly less persons – 15% – have indicated employment in companies with 21–50 employees. Around 12% were employees of companies with the staff of 51–100 persons, while 10% were working in companies with 101–250 people. 8% of surveyed persons were working in companies employing more than 1000 employees. Instead, 6% of surveyed persons were employees of a corporation with the staff of 501–1000 people, and 3% were employees of corporations employing 251–500 workers (Fig. 2).

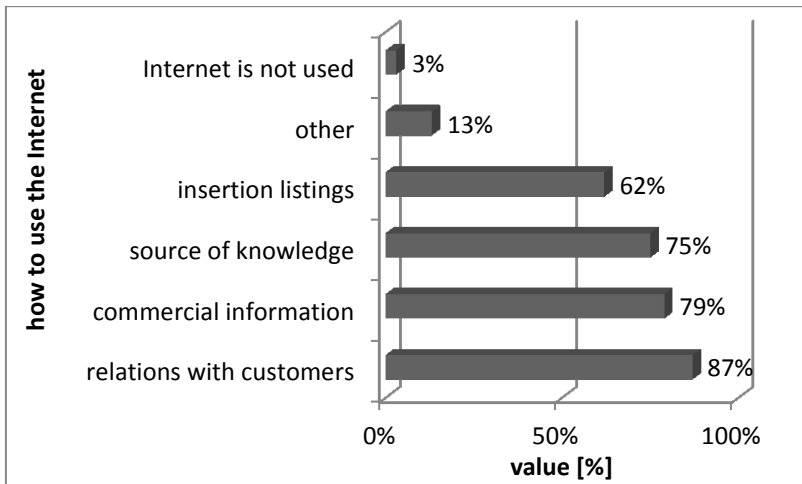
Results of the survey clearly show that employees of Polish companies very seriously consider their obligations and are scrupulous in the care of the workplaces. Perhaps this results from the recession prevailing on the labour market. The results are also certainly affected by the social status of respondents.



**Fig. 2.** Respondents who use the Internet and the number of employees in the company

Source: Own calculations on the basis of ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 2013)

A significant part of surveyed persons are educated, people working in small, medium-size or large companies and having relatively good positions. Fig. 3 presents the survey results, showing the purpose of Internet use in enterprises.



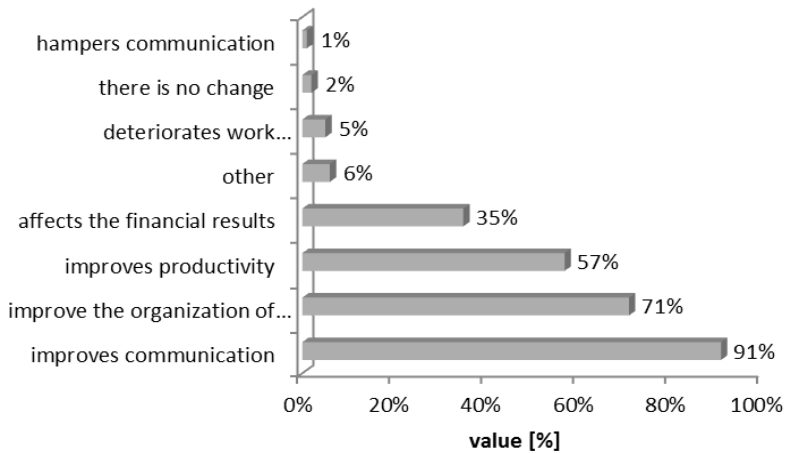
**Fig. 3.** Purpose of using the Internet in the company

Source: Own calculations on the basis of (www.stat.gov.pl, 2013)

In the case of surveyed persons the Internet is used in companies primarily for contacts with customers and contracting parties (87%), for commercial information searching (79%), as a source of specialised knowledge (75%), for presenting commercial offers (62%) and for other purposes (13%).

## 2. The Internet Role in Enterprises

The questionnaire survey carried out allowed obtaining information on the Internet role in enterprises. The position of Polish employees on the Internet use at work is quite clear (Fig. 4).



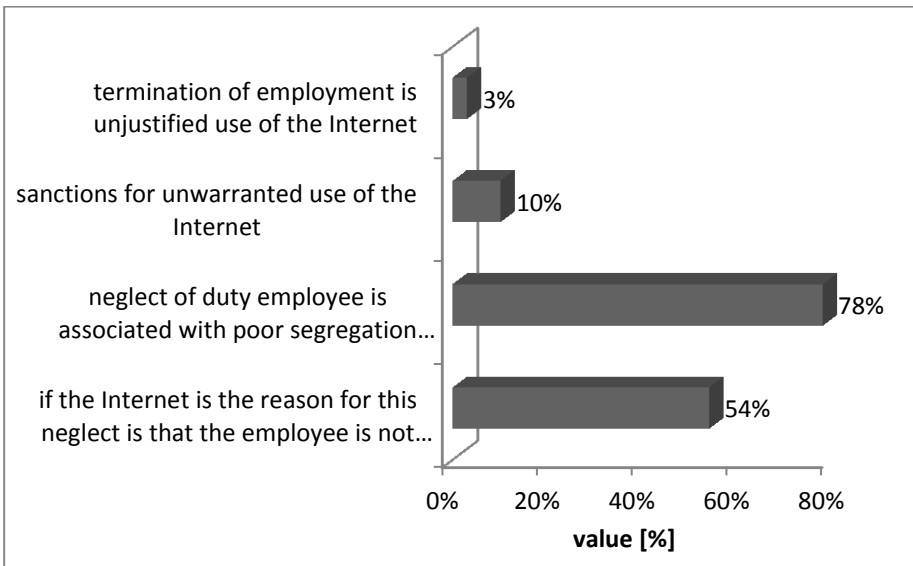
**Fig. 4.** Impact of the Internet on the quality of work of employees

Source: Own calculations on the basis of (www.stat.gov.pl, 2013)



As many as 91% of surveyed persons state that the Internet improves communication, 77% declares that it improves the organization of work, 57% that it increases productivity, and 37% are convinced that it has a positive impact on financial results. Only 5% of respondents consider that the Internet deteriorates productivity.

Another surveyed aspect was related to employees statements on sanctions against the Internet use during the working time for personal purposes (Fig. 5). As many as 54% respondents agree with the opinion that “if the Internet is the reason of neglect of work duties, this means that it is the employee, who is inappropriate”. The surveyed persons consider that the neglect of employee obligations should be blamed on wrong planning of employees work (78%).

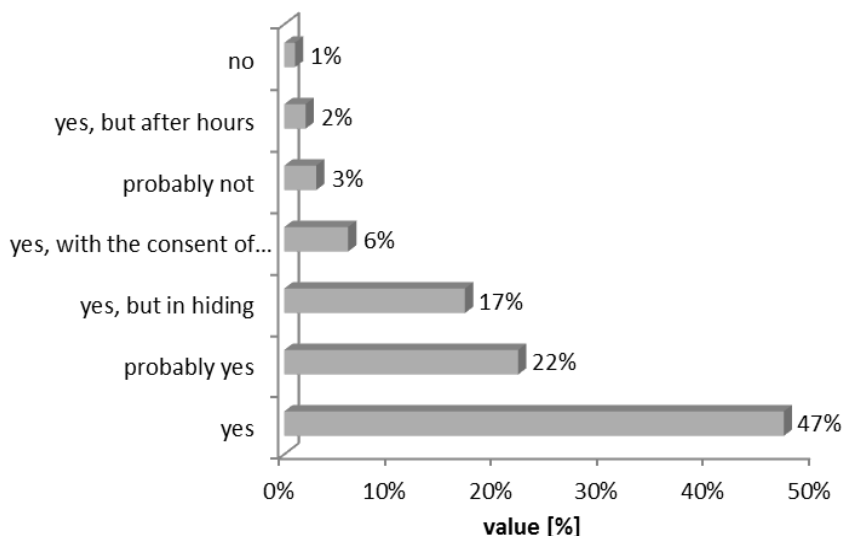


**Fig. 5.** Penalties for unwarranted use of the Internet

Source: Own study based on (www.stat.gov.pl, 2013)

The following opinion has enjoyed an even greater recognition: “If the Internet is the reason of neglect of work duties, this means that it is necessary to introduce sanctions on unjustified use”, declared by 10% of surveyed persons. A minute part of surveyed persons state that a neglect of employee obligations should result in a dismissal (3%). The survey has shown that employees of small companies and big corporations use the Internet and thoroughly use its potential in their activities. An impartial employees’ opinion on the Internet use by the staff and opting for application of penalties in the case of Web abuse at work is a symptom of responsibility. The position declared by the surveyed persons on improper Internet use at work is clear: the employee is improper.

However, the employee responsibility for the Internet resources use during the work, declared by employees, is not reflected in statements on the Internet use for personal reasons (Fig. 6).



**Fig. 6.** Use of the Internet by employees for private purposes

Source: Own calculations on the basis of ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 2013)

The question “Do employees of your company use Internet for personal purposes?” was answered by as many as 47% of respondents “yes, without limitations”, 22% stated that probably yes, 17% were convinced that yes, but in secret. Only 6% of surveyed persons have been using the Internet at the superior’s consent, 3% rather do not use the Internet for personal purposes, 2% use the Internet only after the working hours, and 1% state that definitely do not use the Internet for personal reasons.

The obtained results clearly show that in Polish companies employees are using the Internet for personal purposes. Nearly a half of the surveyed persons declare doing that without limitations. A typical human tendency appeared and features such as: a susceptibility to temptations, an uncontrolled curiosity and cognitive inclinations, which to a large degree can contribute to cyberslacking. Some perversity may be noticed in their responses. On the one hand, they show their reliable attitude to the company matters, stating that an employee who neglects the work is improper, and even support introduction of sanctions against the Internet abuse. On the other hand, they reveal that they surf the network themselves and see nothing wrong in that.

The reason, why the majority of persons does not admit abusing the Net at work, is a normal shame of their weaknesses. Nobody wants to be perceived as an employee, who cannot cope with a normal curiosity and impatience. A nor-

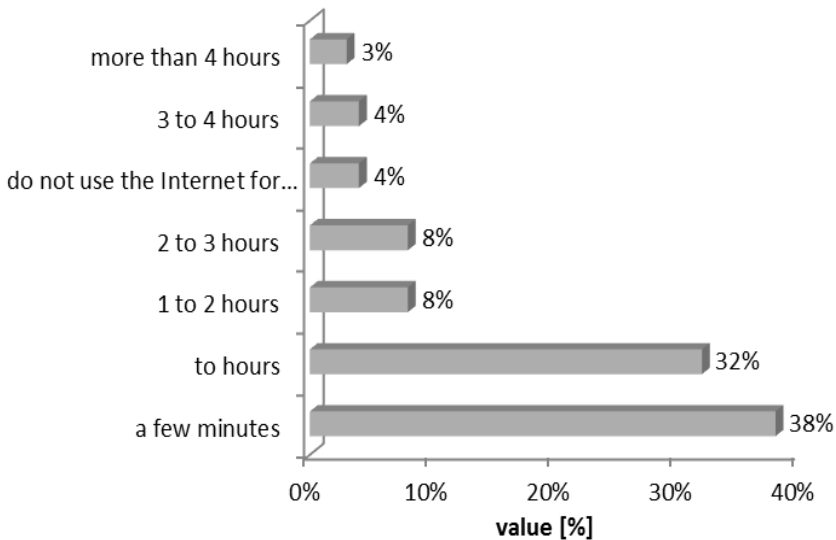
mal fear of admitting that it is difficult to resist such temptations is sometimes the factor inducing to hide this fact.

Moreover, employees of established social status have had their own image specified (Sokół, 2004). They want to be perceived as responsible, independent persons with strong characteristics and controlling their weaknesses. They strive to be leaders in companies, who can perfectly motivate the staff and manage a team (Denning, 2011). Strength, creativity, innovation, dynamism, speed in decision making, resistance to stress are features of a contemporary manager. An own image may be created by ourselves or by other persons. An open admission of cyberslacking could violate a good employee's name ([www.rzecznik.prasowy.pl](http://www.rzecznik.prasowy.pl), 2013). Usually persons holding good positions cannot admit that.

The situation on the Polish market is increasingly worrying and therefore those, who have jobs, protect them very carefully ([webhosting.pl](http://webhosting.pl), 2013). However, most employees do not abandon cyberslacking, but take care of this fact to be not disclosed. Then it is not the company interest, but the own image is something that matters. On the one hand this is idealizing oneself and not admitting a mistake, and on the other hand acting to the company detriment.

The disregard of the problem of Internet abuse at work for personal purposes is the problem occurring most frequently. You cannot fight something, if you are not aware of its existence. Employees of companies can only last in an illusory opinion that the Internet use is not controlled (Hofmokl, 2009). Owners of small and big companies should reveal a greater vigilance against a negative process, such as cyberslacking. They can fight it using penalties, reprimands and monitoring the Internet paths used by their employees. However, to accomplish that, it is necessary to realize the problem importance first and not to neglect its strength.

Employees use the Internet because of fulfilled duties to a different time extent. Most of surveyed persons have been using it at work practically during the whole day, others devote to it even a few hours. The use of the Internet for company matters is a lofty goal, supporting the productivity. The Internet allows maintaining contacts with customers, partners and contracting parties via quick responding to e-mail correspondence. It enables immediate updating the company offer or finding the necessary information. The questionnaire survey was carried out on employees using the Internet due to the fulfilled duties and also on those, who do not use the Internet at work. However, all surveyed persons had access to the Internet. The employees using the Internet due to the fulfilled obligations are especially exposed to cyberslacking (Fig. 7).



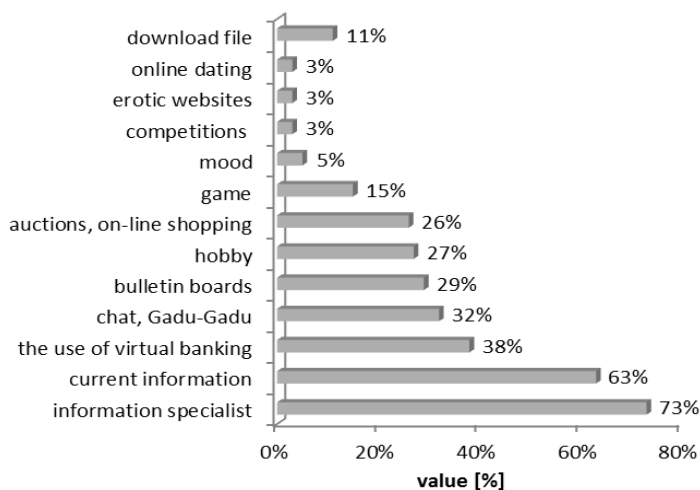
**Fig. 7.** Internet usage for private purposes by employees using the Internet for their duties

Source: Own calculations on the basis of (praca.gazetaprawna.pl, 2013; www.stat.gov.pl, 2013)

Employees use the Internet at work because of the duties, fulfilled by them. The use of Internet at work carries also a threat of a possibility of using the Internet during the working hours for personal reasons. The survey carried out has shown that 38% of surveyed persons occasionally loses for this purpose a few minutes. 33% admitted 1 hour, 1–2 hours of working time are devoted to surfing by 8% of surveyed persons, 2–3 hours are spent also by 8%. 4% of surveyed persons dedicates more than 3 hours and 3% – more than 4 hours. As the survey has shown, as many as one third of surveyed persons devote up to 1 hour daily for cyberslacking.

Taking into consideration the quoted results, this means that during a working week around 5 hours are lost for this purpose, and around 20 hours during a month. This means that within one month 2.5 days are lost for handling personal matters, not related to the nature of work. Employees, who do not use the Internet due to the fulfilled duties, use the Internet for personal purposes less frequently. As many as 84% respondents among employees not using the Internet at work answered “I do not use the Internet for personal reasons”.

The surveyed persons were responding to the question “What resources at work you use most often?” (Fig. 8). Answers to this question allow employers to learn the phenomenon’s structure and provide a possibility to prevent it by blocking the access to appropriate websites.

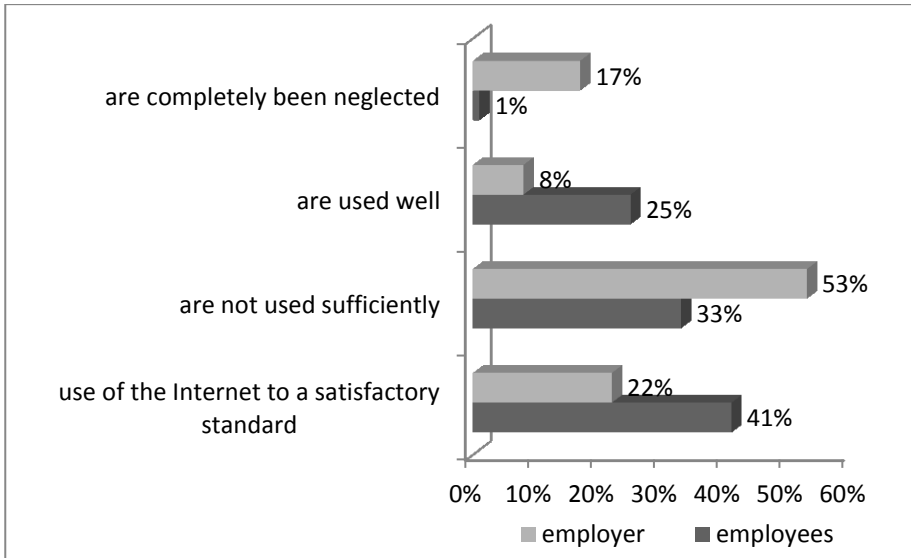


**Fig. 8.** The web resources you use most often employees

Source: Own calculations on the basis of (praca.gazetaprawna.pl, 2013; www.stat.gov.pl, 2013)

The Web resources are especially interesting from the persons, who participated in the “Internet at Work” questionnaire survey, point of view. It turns out that specialised information as well as domestic and global news attract the greatest interest. Business and financial information, stock exchange quotations and companies’ shares ranked third. The ambition and demand for knowledge are another motive, encouraging employees to browse the Internet resources. Dedicating the time to acquire information from these areas is certainly beneficial also to the company. However, the remaining indications differ entirely from resources, which could contribute to the company development. The surveyed persons have shown that during the working hours they have been using e-banking, the use for Internet conversations through communicators and chat is the next, e-billboards and offers comparing in the case of 29% of persons, the hobby information is the next attraction. Internet purchases are made by 26% of employees in e-shops or at auctions. The downloading of audio, graphical and video files attracts a pretty high interest. Other areas, visited by employees during the working hours, include travel offices and employment agencies. Such entertainments as crosswords, humour, cartoons arouse the lowest interest. The remaining areas, like competitions, interactive games, erotic websites and on-line dates obtained 3% of indications each.

The surveyed persons answered also the question related to the effective use of the Internet resources. However, in this case the results of survey were processed with a breakdown to employers and employees answers, to show differences in their understanding of effective use of the Internet resources (Fig. 9).



**Fig. 9.** The use of the Internet at work

Source: Own calculations on the basis of ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 2013)

The Web potential is huge and the Net itself very extensive. The use of the Internet resources is necessary for the company benefits, however, little realistic due to human resources capabilities. An ineffective use of the Internet possibilities may result from poorly productive employees. The survey shows that 25% of employees consider that the Web potential is used perfectly, while 41% assess this use as satisfactory. Only 1% of surveyed persons have selected the statement that the possibilities of the Internet use in his/her company are entirely neglected. Employers have a slightly different opinion on the Internet resources use at work. According to employers view, 17% of employees entirely neglects the Internet resources and only 8% consider that they are used perfectly.

### Summation

Based on the presented results of survey it is possible to notice, that employees only think that they are fully responsible. They perform their work within the scope imposed by the superior and a lot of time spend on their personal matters handled in the Internet. They surf the Internet during the working hours and at the same time they do not notice any problem with that. They make an assumption that they deserve a moment of break, to stop working, to regain strength, which can only contribute to increased effectiveness of activities. However, a few minutes may turn into an hour or more.

In the United States employers for a long time have been looking for newer and newer ways of fighting the epidemic of cyberslacking. An immoderate use of the Internet can be very harmful both to the employer and to the employee him/herself. Increasingly more persons start using its potential obsessively.

Company employees cannot focus on their obligations, because they think about that, what they are going to do in the Web. Tasks ordered by superiors are frequently performed very quickly, which is related to their inaccuracy and even incorrectness, just to have time for surfing the Net. Employees, who have to implement a project requiring a high creativity do that frequently after the working hours, if previously they were using the Internet for personal matters handling.

In Poland some companies protect against the phenomenon of cyberslacking, part only now matures to make a decision on this issue, some other start identifying the scale of the phenomenon and the other do not notice the problem.

If a company employs numerous staff prone to the Internet abuse, long-term effects may be unfavourable. The lost hours could be assigned to more productive activities. Employees, apart from settling the completed projects, could contribute to the company development through such actions like: making an entry on the company website forum, providing quick answers to waiting customers, studying competitive activities or improving the corporate WWW service.

### **Bibliography**

- [1] SOKÓŁ M.: Internet, przewodnik, Helion, Gliwice 2004.
- [2] HOFMOKL J.: Internet jako nasze wspólne dobro, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [3] DENNING D.: Wojna informacyjna i bezpieczeństwo informacji, WNT, Warszawa 2011.
- [4] <http://webhosting.pl/Cyberslacking.po.polsku> (1.06.20123)
- [5] [http://szybkajazda.pl/lifestyle/article,cyberslacking\\_czyli\\_co\\_sie\\_robi\\_w\\_pracy,6694,1,1,1.html](http://szybkajazda.pl/lifestyle/article,cyberslacking_czyli_co_sie_robi_w_pracy,6694,1,1,1.html) (1.06.2013)
- [6] <http://www.rzeczniczprasowy.pl/praca-i-kariera/koniec-cyberlenistwa-jestblisko,tekst,8559.htm?sid=5da31687505a727ca68e892c98296ba8> (1.06.2013)
- [7] [http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/494559,jak\\_tanio\\_pracodawca\\_moze\\_kontrolowac\\_cyberlenistwo.html](http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/494559,jak_tanio_pracodawca_moze_kontrolowac_cyberlenistwo.html) (1.06.2013)
- [8] [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/nts\\_spolecz\\_inform\\_w\\_polsce\\_2008-2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/nts_spolecz_inform_w_polsce_2008-2012.pdf) (1.06.2013)

Ewa Staniewska, Ph. D  
Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów  
Politechnika Częstochowska  
Phone: +48 34 3250 669  
E-mail: staniew@wip.pcz.pl

Justyna Żywiołek, MA  
Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów  
Politechnika Częstochowska  
Phone: +48 34 3250 669  
E-mail: jzywiolek@wip.pcz.pl



# INNOWACJE SPOŁECZNE JAKO NOWY RODZAJ INNOWACJI

## SOCIAL INNOVATION AS A NEW KIND OF INNOVATION

MONIKA SZCZEPANIAK

**Annotation:** Social innovation is in the mouths of many today, at policy level and on the research. It is not new as such: people have always tried to find new solutions for pressing social needs. But a number of factors have spurred its development recently. There is, of course, a link with the current crisis and the severe employment and social consequences it has for many of Europe's citizens. On top of that, the ageing of Europe's population, fierce global competition and climate change became burning societal challenges. The sustainability and adequacy of Europe's health and social security systems as well as social policies in general is at stake. This means we need to have a fresh look at social, health and employment policies, but also at education, training and skills development, business support, industrial policy, urban development to ensure socially and environmentally sustainable growth, jobs and quality of life in Europe.

Part of the current attractiveness of social innovation comes from the fact that it can serve as an umbrella concept for inventing and incubating solutions to all these challenges in a creative and positive way and at the same time provide a direct contribution to the development of competitiveness. Social media have brought about fast changes in how people communicate with each other, but also in how they relate to the public sphere. Citizens and groups can act more quickly and directly, in a participative way. This is also a part of the explanation of why social innovation is gaining speed. Hence the need to highlight the reasons for the emergence of social innovation, attempts to define and present the process of their formation and development.

**Keywords:** *innovation, social problems, social needs, social innovati*

**Streszczenie:** Innowacje społeczne są coraz częściej tematem dyskusji na poziomie polityki, jak i prowadzenia badań naukowych. Nie jest nowością, że ludzie starają się znaleźć nowe rozwiązania dla pilnych potrzeb społecznych, ale liczba podmiotów pobudziła ich rozwój w ostatnim czasie. Oczywiście istnieje związek z obecnym kryzysem, trudnością zatrudnienia i konsekwencjami społecznymi dla wielu obywateli Europy. Na początku starzenie się ludności Europy, silna konkurencja globalna i zmiany klimatyczne stały się zarzewiem wyzwań społecznych. Trwałość i dopasowanie systemów ochrony zdrowia i ubezpieczeń społecznych w Europie, jak i polityka społeczna w ogóle są zagrożone. Oznacza to, że musimy mieć świeże spojrzenie na społeczną, zdrowotną politykę i politykę zatrudnienia, ale także na edukację, szkolenia i rozwój umiejętności, wsparcie biznesu, politykę przemysłową, rozwój miast dla zapewnienia społecznie i ekologicznie zrównoważonego wzrostu, zatrud-

nienia i jakości życia w Europie. Część obecnej atrakcyjności innowacji społecznych wynika z faktu, że mogą służyć one jako koncepcja parasola w wynalezieniu i inkubacji rozwiązań wszystkich tych problemów w sposób twórczy i pozytywny, a jednocześnie stanowią bezpośredni wkład w rozwój konkurencyjności. Społeczne media przyniosły szybkie zmiany w tym, jak ludzie komunikują się ze sobą, ale także w jaki sposób odnoszą się do sfery publicznej. Obywatele i grupy mogą działać szybciej i bardziej bezpośrednio, w sposób uczestniczący. Jest to również część wyjaśnienia, dlaczego innowacje społeczne nabierają tempa. Stąd też potrzeba podkreślenia przyczyn pojawienia się innowacji społecznych, próby ich zdefiniowania oraz przedstawienia procesu ich powstawania i rozwoju.

**Słowa kluczowe:** *innowacja, problemy społeczne, potrzeby społeczne, innowacje społeczne.*

## **Wprowadzenie**

Istotny rozwój innowacji w ostatnich dwóch dekadach jako kluczowego elementu gospodarki opartej na wiedzy został wzbogacony o kolejny rodzaj innowacji – innowacje społeczne. Lokalne potrzeby społeczne w związku z coraz większym dostępem do wiedzy wymagają ciągle nowych rozwiązań kreowanych przez wiele podmiotów, tworząc tym samym innowacje, których znaczenie podkreślił sam Peter F. Drucker wskazując, że innowacja niekoniecznie musi mieć charakter techniczny, nie musi nawet być czymś materialnym (Drucker, 2004). J. Brzóska zwraca uwagę na nie mniej ważną rolę, jaką odgrywają innowacje w podnoszeniu poziomu codziennego życia mieszkańców aglomeracji miejskich i gmin oraz w lepszym funkcjonowaniu organizacji samorządowych czy też różnych regionalnych i lokalnych wspólnot (Brzóska, 2012).

W ostatnim raporcie J. Hausner wykazał, że sednem nowego modelu rozwoju Polski musi być wykorzystanie nie tylko szeroko rozumianego potencjału innowacyjnego znajdującego się w sferze prywatnej, ale także tego zakumulowanego, choć w znacznej mierze zamrożonego, w sferze publicznej oraz w sferze obywatelskiej. Tak, aby w rezultacie możliwe było uruchomienie w masowej skali krajowego potencjału kreatywności i innowacyjności (Hausner i inni, 2012). Zatem coraz większego znaczenia nabiera zjawisko innowacji społecznych, które powstaje dzięki lokalnej kreatywności i przedsiębiorczości przy wykorzystaniu jednocześnie lokalnych zasobów, a tym samym przyczyniając się, pośrednio lub bezpośrednio, do zaspokajania potrzeb społecznych, a także w dalszej perspektywie do rozwoju lokalnego i poprawy jakości życia społeczeństwa.

Mimo tak wielu przedsięwzięć wskazane zagadnienie jest ciągle nowym obszarem badań, który dynamicznie się rozwija. Jednak ilość określeń odzwierciedla brak jednomyślności co do precyzyjnej i szeroko akceptowanej definicji innowacji społecznych. Innowacje społeczne są z natury interdyscyplinarne – przecinają wszystkie sektory i obszary działania. To niewątpliwie przyczyniło się do różnorodności znaczeń i zastosowań pojęcia innowacji społecznych.

Do pewnego stopnia brak jasności ma swoje zalety. Otwartość na różne interpretacje może być jedną z przyczyn, dlaczego tak szeroki zakres organizacji i sektorów nie czuje się komfortowo, przyjmując jeden termin. Jednak osiągnięcie porozumienia w danym terminie ma kluczowe znaczenie, jeśli pole badań dojrzewa i rozwija się. Niniejszy artykuł skupia się przede wszystkim na wskazaniu przyczyn pojawienia się dyskusji na temat innowacji społecznych, zdefiniowaniu zjawiska i wyróżnieniu podstawowych elementów, określeniu cech wspólnych, typologii, ale także na opisie procesu innowacji społecznych.

## **1. Przyczyny pojawienia się innowacji społecznych**

Określenie społecznych innowacji jest stosowane w różny sposób. Niektóre z najwcześniejszych doniesień o innowacjach społecznych sięga do 1960 roku, gdzie używano tego terminu w odniesieniu do badań eksperymentalnych w ramach nauk społecznych i humanistycznych. Od tego czasu termin zaczął być stosowany w odniesieniu do przedsięwzięć społecznych i przedsiębiorczości społecznej, innowacji technologicznych, które dają korzyści społeczne, społecznej odpowiedzialności i otwartej innowacji.

Większość literatury innowacji społecznych w dużej mierze pojawiła się w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Jej pojawienie się może być przypisane wielu czynnikom, w tym rosnącemu niezadowoleniu z technologicznego nacisku na innowacje i politykę innowacyjną w literaturze ekonomicznej. To niezadowolenie doprowadziło do zwrotu w kierunku innowacji społecznych, zarówno na poziomie polityki i badań. F. Moulaert twierdzi, że technologiczny nacisk polityki innowacyjnej i zbyt technokratyczne podejście do urbanistyki doprowadziło do podkreślenia innowacji społecznych jako tematu w teoretyzowaniu rozwoju człowieka, równouprawnienia i rozwoju lokalnych strategii (Moulaert i inni, 2005). Podobnie w panelu UE „Przyszłość Polityki Innowacji” stwierdzono, że w polityce innowacyjnej priorytetem jest inwestowanie w wiedzę, bardziej niż spożytkowanie jej błyskawicznie i skutecznie z korzyścią dla społeczeństwa i rozwoju (Komisja Europejska, 2009). W panelu wezwano do działań UE wokół istotnych wyzwań społecznych i zaproponowano poszerzenie pojęcia innowacji obejmującego innowacje społeczne, jak i innowacje biznesowe (Komisja Europejska, 2009). W tym sensie, innowacje społeczne mogą być postrzegane jako reakcja na uprzedzenie wobec technologii i biznesu w zakresie badań innowacji, polityki i praktyki.

Innowacje społeczne również pojawiły się w odpowiedzi na rosnące społeczne, środowiskowe i demograficzne – często zwane „złe” problemy, ponieważ są złożone, wieloaspektowe, obejmują szereg zainteresowanych stron i są, ze swojej natury, niemożliwe do rozwiązania. Wyzwania te są liczne, ale nadal nieodłączne jest niepowodzenie współczesnego państwa opiekuńczego, fiasko tradycyjnego kapitalizmu, niedobór zasobów i zmiany klimatu, starzenie się społeczeństwa i związane z tym koszty opieki zdrowotnej, wpływ globalizacji czy też wpływ masy urbanizacji (Nicholls i inni, 2012). Jak A. Nicholls i A. Murdock wyjaśniają, trudne problemy są postrzegane jako podkreślające niepo-

wodzenie konwencjonalnych rozwiązań i ustalonych paradygmatów zakorzenionych w kłopotliwym instytucjonalnym tle we wszystkich trzech tradycyjnych sektorach społeczeństwa (Nicholls i inni, 2012). Rozwiązanie tych problemów jest utrudnione w sektorze publicznym przez silosy, w sektorze prywatnym przez niedoskonałości rynku, w sektorze społecznym przez brak skali i fragmentacji. Innowacje społeczne są postrzegane jako odpowiedź na przewycięzenie i rozwiązywanie tych problemów.

## **2. Innowacje społeczne – definicja, kluczowe elementy**

Temat innowacji społecznych budzi coraz większe zainteresowanie wśród decydentów politycznych, organizacji non – profit, naukowców i instytucji naukowych z całego świata. Mimo tego zainteresowania, nie ma żadnych uściślonych i wspólnych definicji innowacji społecznych. Obecnie w obiegu istnieje duża liczba różnych definicji. Istnieje również kilka systematycznych lub kompleksowych przeglądów definicji. Niektóre definicje są bardzo specyficzne i wykluczają wiele przykładów innowacji społecznych (zwłaszcza tych, które pochodzą z rynku), a inne są tak szerokie, że opisują one projekty i organizacje, które nie są szczególnie innowacyjne, nawet jeśli są one w jakiś sposób społeczne. Jest to częściowo spowodowane faktem, że innowacje społeczne to pole o praktycznym podłożu – rozumienie, definicje i znaczenie pojawiły się poprzez działania ludzi, którzy rozwiązywali problem w nowy sposób, nie myśląc o tym w sposób akademicki. Ponieważ praktyka innowacji społecznych wygląda inaczej w różnych dziedzinach, sektorach i kontynentach, nie dziwi fakt, że znaczenie i definicje się różnią.

Literatura na temat innowacji społecznych pozostaje daleko w tyle niż literatura na temat innowacji technologicznych i biznesowych, a wiele z nich czerpie z innych dziedzin, takich jak ekonomia, administracja publiczna czy studia zarządzania. Granice wokół granic społecznych innowacji są tak niejasne i źle zdefiniowane, że jest bardziej wskazane, aby dyskutować o „literaturze” innowacji społecznych niż o jednym wyraźnym i jednolitym zasobie wiedzy.

Jednak celowe staje się wskazanie kilku kluczowych definicji i najczęściej stosowanych w literaturze przedmiotu. Wśród nich można wyróżnić definicję G. Mulgana, który opisuje innowacje społeczne jako nowe pomysły (produkty, usługi i modele), które są opracowywane, aby zaspokoić niezaspokojone potrzeby społeczne (Mulgan, 2006). Wiele z nich jest wspieranych przez sektor publiczny, inne przez grupy społeczne i ich organizacje. Innowacja społeczna nie ogranicza się do jednego sektora lub obszaru. Może ona przybrać formę nowej usługi, inicjatywy, organizacji lub nowego podejścia do organizacji i świadczenia usług. Innowacje społeczne mogą albo rozprzestrzeniać się na płaszczyźnie specjalizacji lub sektora – jak edukacja czy opieka zdrowotna – lub geograficznie z jednego miejsca do drugiego.

Komisja Europejska podkreśla przy tym wpływ innowacji społecznych na tworzenie nowych więzi społecznych i współpracy (Komisja Europejska, 2011). Według J.A. Phillsa Jr., K. Deiglmeier oraz D.T. Millera z Centrum Innowacji

Społecznych Uniwersytetu Stanford innowacje społeczne odnoszą się do różnych poziomów analizy oraz metod działania (Phills i inni, 2008). Są one ukierunkowane na odkrycie procesu, rozumianego jako strategia, taktyka oraz teoria zmiany, którego wdrożenie ma trwałe efekty. Zgodnie z tym to nowe rozwiązanie ma być efektywne, skuteczne i zrównoważone niż już istniejące. Zwracają uwagę także na fakt, że tworzy wartość dla społeczeństwa jako całości, bardziej niż dla pojedynczych jednostek.

Powołana przez Komisję Europejską sieć Social Innovation Europe nadmienia, iż działania społecznie innowacyjne powinny być oparte na oryginalnym wykorzystaniu istniejących zasobów, mogą dotyczyć wykorzystania zarówno sprawdzonych już rozwiązań w odniesieniu do nowych grup społecznych lub obszaru działalności, jak i wypracowania świeżych, a nawet eksperymentalnych rozwiązań dla znanych, ale wciąż istotnych problemów (Social Innovation Europe, 2012). Dopuszczalne są oczywiście wszelkie sposoby krzyżowania obu tych skrajności, ponieważ innowacyjność społeczna ma się opierać właśnie na nieskrępowanych ograniczeniach formalno-społecznych w wypracowywaniu nowych, idących na przekór utartym schematom, rozwiązań.

Wskazane definicje, charakteryzując innowacje społeczne, kładą nacisk na wiele kluczowych elementów, które powinny pojawić się przy definiowaniu działań jako społecznie innowacyjnych. Każdy z nich przybliża nas do pełnego obrazu innowacji społecznych. Wśród nich wyróżnić można (Caulier i inni, 2012):

- nowość postrzeganą jako kluczowy element definicji, która wyrażona jest przede wszystkim tym, że innowacje społeczne nie muszą być całkowicie oryginalne i wyjątkowe. Wystarczy, że są nowe w danej dziedzinie, branży, regionie, rynku czy dla użytkownika lub mają być stosowane w nowy sposób;
- innowacja pociąga za sobą praktyczne zastosowanie lub realizację nowego pomysłu. Można przyjąć ciche założenie, że istnieje różnica pomiędzy sformułowaniem nowej idei a praktycznym wdrożeniem i stosowaniem tego pomysłu do zrównoważonej finansowo usługi lub inicjatywy (innowacji), innowacje społeczne dotyczą więc realizacji idei;
- innowacje społeczne powinny być bardziej skuteczne niż istniejące rozwiązania. Oznacza to, że powinny one stanowić wymierną poprawę w zakresie wyników – może to dotyczyć jakości, poziomu satysfakcji z obsługi, szybkości przyjęcia lub zmniejszenia kosztów lub wyższego szczebla wpływu, takiego jak poprawa dobrobytu i spójności społecznej;
- spełnianie potrzeb społecznych, a nie rozwiązywanie problemów społecznych. Nie zostały one wyraźnie przewidziane jako cel innowacji społecznych, jednak są swoistą „soczewką”, przez którą odkrywa się innowacje społeczne;
- proces innowacji społecznych zwiększa zdolność społeczeństwa do działania poprzez tworzenie nowych ról i relacji, rozwój zasobów i zdolności oraz lepszego wykorzystania zasobów i środków.

Można także określić szereg wspólnych cech innowacji społecznych. Niektóre z tych cech pokrywają się dość ściśle i są ze sobą powiązane – na przykład otwartość, współpraca, oddolność i tworzenie nowych ról. Ponadto, innowacje społeczne nie zawsze spełniają wiele z nich, choć powinny posiadać co najmniej jedną z następujących cech (Caulier i inni, 2012):

- międzysektorowość – innowacje społeczne przecinają wszystkie sektory i mogą funkcjonować w kilku lub wszystkich sektorach. Innowacje społeczne stworzone w jednym sektorze mogą zostać przyjęte w innym obszarze lub współpracujący ze sobą interesariusze pochodzą z różnych sektorów;
- otwarte i nastawione na współpracę – innowacje społeczne często włączają i angażują wiele podmiotów. Można porównać je do produkcji przez masy, gdzie duża liczba osób pracuje niezależnie od wspólnych projektów, bez tradycyjnych struktur i mechanizmów rynkowych;
- oddolne, rozproszone lub lokalne – stary model scentralizowanego sterowania i kontroli, który powstał w czasie masowej produkcji zastąpiono rozproszonymi systemami, gdzie innowacje i inicjatywy są bardzo rozproszone i połączone sieciami;
- mutualizm – pogląd, że indywidualne i zbiorowe samopoczucie można uzyskać jedynie w drodze wzajemnego uzależnienia;
- tworzenie nowych ról i relacji – innowacje społeczne są rozwijane z użytkownikami i przez użytkowników, a nie dostarczane „do” i „dla” nich. Można je rozpoznać po rodzaju tworzonych przez nie relacji pomiędzy ich beneficjentami;
- lepsze wykorzystanie środków i zasobów – rozpoznanie, eksploatacja i koordynacja ukrytych aktywów społecznych;
- rozwój środków i możliwości – innowacje społeczne zapewniają partycypacyjne podejście umożliwiające beneficjentom zaspokojenie potrzeb w dłuższej perspektywie.

Jednym ze sposobów rozróżniania różnych typów innowacji jest spojrzenie na ich formę. J. Schumpeter jako pierwszy przedstawił analizę innowacji i typologii różnych form innowacji. Według J. Schumpetera innowacja może składać się z następujących czynności: „(1) wprowadzenie nowego towaru ... lub nowej jakości towaru. (2) wprowadzenie nowej metody produkcji ... (3) otwarcie nowego rynku ... (4) zdobycie nowego źródła dostaw surowców lub półproduktów ... (5) ... nowa organizacja przemysłu, taka jak tworzenie pozycji monopolisty ... lub zerwanie z pozycją monopolisty,, (Schumpeter, 1934). W związku z tym innowacje społeczne to nowy produkt, nowa usługa, nowy proces, nowy rynek, nowa platforma współpracy, nowa forma organizacyjna czy nowy model biznesowy (Caulier i inni, 2012).

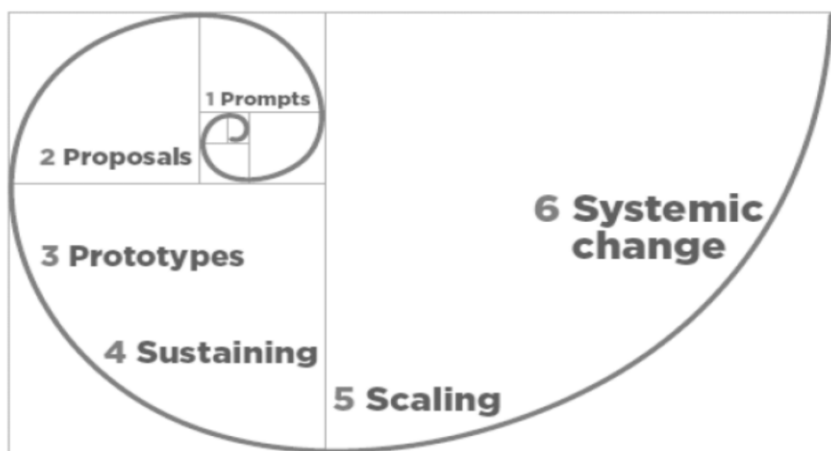
### **3. Proces innowacji społecznych**

W porównaniu do swoich odpowiedników w biznesie i technologii, niewiele jest systematycznej analizy nad tym, jak są zaprojektowane innowacje w dziedzinie społecznej, jak są rozproszone i wspierane. Większość analiz, tam

gdzie istnieją, skupiła się na studiach przypadków (często przeważają udane przykłady), a nie na zrozumieniu wzorców i stopnia innowacji społecznych.

Większość literatury skupia się zarówno na wczesnym etapie myślenia i kreatywności lub na późniejszym etapie dyfuzji i skalowania. Choć ma to fundamentalne znaczenie dla procesu innowacji społecznych, to przeoczono ważne etapy wdrażania i dyfuzji, które sprawiają, że nowe pomysły są przydatne. Podobnie, koncentracja na skalowaniu i rozpowszechnianiu często omija ważny krok wdrożenia i zapewnienia, że projekt lub przedsięwzięcie są bezpieczne finansowo (w formie dotacji i darowizny, budżetu publicznego, uzyskanych dochodów itp.).

W jednym z kilku przeglądów zorientowanych na proces innowacji społecznych, Sandra M. Bates proponuje trzy modelowe stadia innowacji społecznych: *badanie* obejmuje określenie niezaspokojonych potrzeb i szukanie możliwości ich spełnienia; *innowacje*, czyli opracowanie skutecznego rozwiązania i skutecznego społecznego modelu biznesowego oraz *wdrożenie* obejmuje zapewnienie, że unikalne rozwiązanie tworzy wspólną wartość wśród wszystkich zainteresowanych stron i angażuje technikę w celu zapewnienia, że pomysły nie staną się sierocymi innowacjami (Bates, 2009). Podczas gdy są to korzystne ramy, aby rozłożyć proces nieco bardziej szczegółowo, zarówno na wczesne etapy innowacji (na przykład rozróżnienie pomiędzy prototypowaniem i wdrażaniem) oraz na późniejsze etapy dyfuzji (na przykład, patrząc na osiągnięcia skali i zmiany systemowej jako na odrębne części ogólnego procesu).



Rys. 1. Proces innowacji społecznych

Źródło: R. Murray, J. Caulier – Grice, G. Mulgan, *The Open Book of Social Innovation*, Young Foundation, London 2010, s. 11.

Opierając się na intensywnych badaniach Fundacji Młodych rozwijającej The Open Book of Social Innovation można wskazać proces sześciu etapów innowacji:

1. iskra, przyczyna – które podkreślają potrzebę innowacji społecznych;
2. propozycje – gdzie są opracowywane pomysły;
3. prototyp – gdzie idee są testowane w praktyce;
4. utrzymanie – kiedy idea staje się codzienną praktyką;
5. skalowanie – wzrastanie i rozpowszechnianie innowacji społecznych;
6. zmiana systemowa – wymaga przeprojektowania i wprowadzania całych systemów i zazwyczaj obejmuje w późniejszym czasie wszystkie sektory.

Oczywiście, w rzeczywistości wiele z tych etapów nakłada się na siebie i mogą występować w innej kolejności. Wiele przedsięwzięć zaczyna się od praktyki lub prototypu i tylko w pełni ucieleśnia znacznie później popyt pod względem potrzeb. Często wdrożenie, działanie i praktyka wytrącają nowe pomysły, które z kolei prowadzą do dalszych ulepszeń i innowacji. A sprzężenie zwrotne istnieje między każdym etapem, co sprawia, że jest to proces wielokrotny, a nie liniowy.

Co więcej, innowacje społeczne nie muszą przejść przez wszystkie sześć etapów. W niektórych przypadkach innowacje społeczne występują w małej skali i są osadzone lokalnie, zamiast próby wzrostu i skalowania, a bardzo mało społecznych innowacji powoduje w efekcie lub osiąga stadium zmiany systemowej. W innych przypadkach innowacje społeczne mogą pominąć kilka etapów w całości, szybko przechodząc od prototypów do skalowania, a dopiero potem badania modeli biznesowych i źródeł dochodów.

Ponadto, proces ten nie jest specyficzny dla danego sektora. Z wyjątkiem zmian systemowych, które koniecznie obejmują wiele podmiotów z wielu sektorów, etapy innowacji społecznych mogą występować w jednym sektorze, lub przeciąć się i przenieść do wszystkich sektorów lub rozpocząć w jednym sektorze i przejść do drugiego sektora.

## **Podsumowanie**

Analiza zjawiska innowacji społecznych pozwala uznać je jako kolejny rodzaj innowacji, który ma swoje przyczyny, ramy działania, definicje, podstawowe elementy, cechy charakterystyczne i stanowi wieloetapowy proces. Mimo że nie do końca wiedza na ich temat jest ugruntowana, to jednak ich znaczenie podkreśla wiele międzynarodowych organizacji oraz Unia Europejska, która wskazuje na główne obszary wsparcia przemian i innowacji społecznych. Mają one być w zintegrowanym programie ograniczone do rynku pracy i kwestii społecznych, pozwalając na zwiększenie spójności i wydajności unijnych działań w tym zakresie. Na wdrażanie programu w okresie od stycznia 2014 do grudnia 2020 przewidziano kwotę ponad 958,19 mln euro. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju uruchomiło I i II Konkurs Programu Innowacje Społeczne, który pozwoli rozpowszechnić to zjawisko także w naszym kraju. Chociaż wśród polskich dobrych praktyk można znaleźć już dobrze ugruntowane innowacje spo-



łeczne. Wśród nich można wyróżnić powstanie Parku Jurajskiego w Bałtowie (woj. świętokrzyskie) czy też działania Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej w Chorzowie (np. nowy zawód sanitariuszek szpitalnych, pomysł na pracę dla młodych i ambitnych w ramach projektu „Wirtualny Inkubator Gospodarki Społecznej – model funkcjonowania w sieci współpracy”). Jednak zjawisko innowacji społecznych to nowy obszar badań, który wymaga szerokiej penetracji, zarówno na poziomie teoretycznym, jak i praktycznym. Na tym etapie można jednak stwierdzić, że w dużym stopniu mogą się one przyczynić do poprawy jakości życia społeczeństwa, wzrostu konkurencyjności podmiotów, które je wprowadzają, ale także współpracy międzysektorowej, które stanowiąc będą wymierne korzyści dla rozwoju gospodarczego.

### **Bibliografia**

- [1] BATES S.M.: ‘The Innovation Imperative’, [http://www.ssireview.org/articles/entry/the\\_social\\_innovation\\_imperative](http://www.ssireview.org/articles/entry/the_social_innovation_imperative)[http://www.ssireview.org/articles/entry/the\\_social\\_innovation\\_imperative](http://www.ssireview.org/articles/entry/the_social_innovation_imperative), 20.07.2013.
- [2] BRZÓSKA J.: Cyfryzacja usług publicznych – ważny instrument wdrażania regionalnej strategii innowacji w województwie śląskim, [w:] J. Buko (red.), *Gospodarka elektroniczna. Wyzwania rozwojowe*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 703, Szczecin 2012.
- [3] CAULIER-GRICE J., DAVIES A., PATRICK R., NORMAN W.: *Defining Social Innovation*, project TEPISIE, London 2012.
- [4] DRUCKER P.F.: *Natchnienie i fart*, czyli Innowacja i przedsiębiorczość, Państwowe Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.
- [5] GEODECKI T., GORZELAK G., GÓRNIAK J., HAUSNER J., MAZUR S., SZLACHTA J., ZALESKI J.: *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?*, Raport, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2012.
- [6] Komisja Europejska, DG Enterprise & Industry, Special Business Panel, *Reinvent Europe through innovation: From a knowledge society to an innovation society*, Bruksela, European Commission, 2009 .
- [7] Komisja Europejska, *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*, BEPA, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.
- [8] MOULAERT F., MARTINELLI F., SWYNGEDOUW E., GONZALEZ S.: *Towards Alternative Model(s) of Local Innovation*, *Urban Studies*, vol. 42:11, 2005 .
- [9] MULGAN G.: *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*, London: Basingstoke Press, 2006.
- [10] MURRAY R., CAULIER- GRICE J., MULGAN G.: *The Open Book of Social Innovation*, Young Foundation, London 2010.
- [11] NICHOLLS A., MURDOCK A.: *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave Macmillan, 2012.
- [12] PHILLS J.A. JR., DEIGLMEIER K., MILLER D.T.: *Rediscovering social innovation*, *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 2008.

- [13] SCHUMPETER J.: The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Harvard University Press, Cambridge 1934 .
- [14] Social Innovation Europe, Enabling a European environment that can find, support and and share what works, January 2011 – December 2012.

Monika Szczepaniak, mgr  
Politechnika Śląska  
Tel: (32) 277-73-39  
Kom: 503-724-098  
E-mail: [monika.szczepaniak@polsl.pl](mailto:monika.szczepaniak@polsl.pl)

# ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA PRZY WSPARCIU Z FUNDUSZY UNII EUROPEJSKIEJ

ENTERPRISE MANAGEMENT AND EU FUNDS  
TO SUPPORT THE DEVELOPMENT

MARZENA SZEWCZUK-STĘPIEŃ

**Annotation:** Article shows how entrepreneurs can use occasions - european funds for enterprise development and innovation – to increase their competitiveness. In particular, there are investments in infrastructure and projects dedicated to skills improvement of employees. In this way, the purpose of this article is to promote european funds. Theoretical part is a review of the literature focused on strategic management and UE funds. Practical part presents the results of evaluation studies of selected operational programs implemented in the Opolskie Voivodeship 2007–2013.

**Keywords:** *enterprise management, development, investments, innovation, competitiveness, human capital, grant, EU funds.*

**Streszczenie:** W opracowaniu podjęto dyskusję na temat wykorzystywania przez przedsiębiorstwa okazji, które przyczyniają się do przyjmowania postaw innowacyjnych w oparciu o dostępne fundusze europejskie ukierunkowane na rozwój przedsiębiorstw. W szczególności dostrzeżono możliwości realizacji inwestycji infrastrukturalnych oraz przedsięwzięć umożliwiających podnoszenie kwalifikacji personelu. Celem artykułu jest promocja, wśród zarządzających podmiotami gospodarczymi, funduszy europejskich ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorstw.

W warstwie teoretycznej opracowania dokonano przeglądu literatury w zakresie zarządzania strategicznego oraz mechanizmów wsparcia Unii Europejskiej dla przedsiębiorstw. Natomiast warstwa praktyczna zawiera spostrzeżenia dokonane na podstawie analizy sprawozdań z realizacji wybranych działań w województwie opolskim w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL) i Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Opolskiego (RPO WO) na lata 2007–2013.

**Słowa kluczowe:** *zarządzanie przedsiębiorstwem, rozwój, inwestycje, innowacje, konkurencyjność, kapitał ludzki, dotacja, fundusze Unii Europejskiej.*

## Wprowadzenie

„Kto przestaje być lepszym, ten przestaje być dobrym“ – te słowa cytowane za profesorem Janem Kochem, wieloletnim dyrektorem Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii, w sposób niezwykle obrazowy przedstawiają potrzebę rozwoju przedsiębiorstwa. Wszak nie od dziś wiadomo, że aby odnosić

sukcesy rynkowe, potrzebne są stale nowe lub unowocześniane produkty oraz usługi, które będą odpowiadały preferencjom nabywców i co najważniejsze przyniosą korzyści przedsiębiorstwu, w szczególności zapewnią dynamiczny rozwój. Sprawne realizowanie założonych wcześniej celów oraz osiągnięcie trwałej przewagi nad rywalami staje się gwarancją konkurencyjności i zapewnia nie tylko przetrwanie ale także rynkowy wzrost. Źródłem przewagi może być umiejętne wykorzystanie potencjału oparte na zasobach zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Sukces jednostki gospodarczej funkcjonującej w dość burzliwym otoczeniu jest zatem uzależniony od umiejętnego wykorzystania szans i okazji. Okazje oczywiście bywają różne, od wzmożonego zainteresowania produktem/usługą w wyniku promowanego przez celebrytów stylu życia, po zmieniające się na korzyść działalności przedsiębiorstw uregulowania prawne. W przedmiotowym opracowaniu skupiono się na dostępnych źródłach finansowania i rodzajach wsparcia, które oferowane są przedsiębiorstwom i ich pracownikom w ramach funduszy Unii Europejskiej perspektywy finansowej 2007–2013. Zaprezentowano wachlarz możliwości i dotychczas osiągnięte efekty dostępnych narzędzi opierając się na danych pochodzących z analiz i raportów przygotowanych na potrzeby instytucji zaangażowanych w proces wdrażania funduszy europejskich w Polsce.

## **1. Zachowania strategiczne przedsiębiorstw**

Sukces we współczesnej gospodarce osiągają przedsiębiorstwa, które w sposób celowy budują potencjał konkurencyjności, czyli takie, które starają się sprawnie przejść od wyznawania wspólnej filozofii zarządzania strategicznego do opracowania strategii działania przedsiębiorstwa (Obłój, 2006), z którą identyfikuje się nie tylko zarząd, ale przede wszystkim każdy z pracowników firmy.

Pojęciem, które najczęściej odnosi się do strategii, jest konkurencyjność. Treść tę można zobrazować jako pewien rodzaj gry podmiotów na rynku, w której zwycięstwo – możliwe dzięki odkryciu niszy rynkowej przez dany podmiot – zapewnia osiągnięcie przewagi nad konkurentami (Porter, 2000).

Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa to przede wszystkim umiejętne analizowanie wewnętrznego potencjału (zasobów materialnych i niematerialnych) oraz wnikliwa obserwacja otoczenia (sytuacji rynkowej, finansowej i społecznej) w celu poszukiwania wzorców tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. To kierowanie przedsiębiorstwem poprzez kreowanie wartości, podejmowanie trafnych decyzji operacyjnych i rozwojowych (Krupski, 2011, s. 15–25).

Firma, która chce posiadać wyróżniającą pozycję strategiczną powinna przestrzegać 6 podstawowych zasad zaprezentowanych w tabeli 1.

**Tabela 1.**

Jak osiągnąć i utrzymać wyróżniającą pozycję konkurencyjną

<b>Obszar</b>	<b>Charakterystyka</b>
Zdefiniowanie właściwego celu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoka i długookresowa stopa zwrotu z inwestycji,</li> <li>– rentowność to jedyny sposób na wygenerowanie rzeczywistej wartości ekonomicznej,</li> <li>– klient musi być skłonny zapłacić za produkt/usługę cenę przewyższającą koszt wytworzenia;</li> </ul>
Opracowanie strategii przedstawiającej propozycje wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zestaw korzyści odróżniający się od konkurentów,</li> <li>– sposób konkurowania unikalną wartością w konkretnym zestawie dla konkretnej grupy klientów;</li> </ul>
Wyróżnianie się w łańcuchu wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykonywanie innych czynności niż konkurenci lub wykonywanie tych samych czynności, ale w odmienny niż konkurencja sposób,</li> <li>– dostosowanie działań do własnej unikalnej propozycji wartości,</li> <li>– odpodobnianie się do konkurentów utrudnia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej;</li> </ul>
Dokonywanie wyborów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rezygnacja z niektórych cech produktu/usługi, aby stać się wyjątkowym w innych,</li> <li>– starając się dogodzić wszystkim klientom nie można osiągnąć żadnej przewagi konkurencyjnej;</li> </ul>
Dopasowywanie elementów działalności przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wszystkie działania firmy muszą się wzajemnie wzmacniać,</li> <li>– dopasowanie zwiększa przewagę konkurencyjną, sprawia, że strategię trudniej naśladować,</li> <li>– bez dopasowania odosobnione ulepszenia są łatwiejsze do naśladowania;</li> </ul>
<b>Zapewnienie ciągłości kierunku zmian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– częste zmiany są oznaką kiepskiego myślenia strategicznego i drogą do mierności,</li> <li>– rezygnacja z niektórych możliwości,</li> <li>– rozwijanie unikalnych umiejętności i zdobywanie dobrej opinii klientów,</li> <li>– <b>ulepszanie jest konieczne, ale musi być zgodne z kierunkiem strategicznym;</b></li> </ul>

Źródło: Porter M.E.: Strategia i Internet. Helion, Gliwice 2006.

Wymienione w ostatnim wierszu tabeli zapewnienie ciągłości kierunku zmian, identyfikowane m.in. jako ulepszanie pod warunkiem spójności postępowania z obranym kierunkiem strategicznym w pełni wpisuje się w założenia polityki spójności, a tym samym w reguły mechanizmu dotacyjnego pochodzącego z funduszy Unii Europejskiej. Wysoko oceniane są bowiem projekty, których przedmiotem jest realizacja szerszej wizji rozwojowej przedsiębiorstwa. Inwestycje, które stanowią kolejny etap większego przedsięwzięcia czy działa-

nia komplementarne względem wcześniej zrealizowanych projektów (SzOOP RPO WO, 2013). Tym samym przedsiębiorcy, którzy strategicznie planują rozwój i stale poszukują nowych pól przewag konkurencyjnych mogą liczyć na wsparcie UE w zakresie poszukiwania innowacyjnych rozwiązań oraz finansowania, które jest niezbędne do ich wdrożenia.

Aktywizujące działanie i wpływ na wykorzystanie potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa mają siły zewnętrzne znajdujące się zarówno w bliższym, jak i dalszym jego otoczeniu. Siły te mają różny charakter i z różnym natężeniem są w stanie stymulować podmiot do zmiany dotychczasowego sposobu funkcjonowania. Ze względu na charakterystykę, siły te można podzielić na: ekonomiczne, społeczne, polityczne i techniczne. Niezależnie jednak od charakteru mogą mieć one lokalny lub globalny wymiar (Skalik, 2012, s. 13–22).

Siły ekonomiczne związane są z trendami gospodarczymi i w dużej mierze zależą od sytuacji panującej na rynkach finansowych oraz odzwierciedlają zachowania konkurencji. Siły społeczne wynikają z preferencji i zgłaszanego popytu ze strony rynku. Nowe upodobania dają możliwość ekspansji rynkowej przedsiębiorstw. Siły polityczne to uregulowania prawne, które określają formalne ramy funkcjonowania i stwarzają szanse rozwoju podmiotów gospodarczych. Siły techniczne i technologiczne ujawniają się poprzez dostęp do nowych rozwiązań, dzięki którym powstaje konkurencyjna oferta rynkowa nowych produktów i usług, a firma zyskuje przewagę konkurencyjną.

Wymienione siły stanowią zarówno szanse jak i zagrożenia dla funkcjonowania i budowania trwałego rozwoju podmiotów gospodarczych. Wykorzystanie pojawiających się szans jest z pewnością związane z szerokim pakietem instrumentów i narzędzi wspierających rozwój przedsiębiorczości i podniesienie stanu innowacyjności polskiej gospodarki. Instrumenty te mogą być wykorzystywane na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem, tj. zarządzania operacyjnego, taktycznego i strategicznego. W Polsce działalność prorozwojowa przedsiębiorstw wspierana jest finansowo głównie funduszami europejskimi – o których szerzej w kolejnym rozdziale opracowania – oraz pomocą publiczną. Natomiast biorąc pod uwagę wymiar organizacyjny, wsparcie oferują podmioty typu parki, inkubatory czy struktury klastrowe.

Listę obszarów strategicznie ważnych dla funkcjonowania firmy zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2.**

Główne obszary potencjalnych silnych i słabych stron firmy

Marketing	<b>Produkty, usługi: jakość, ceny, reputacja</b> Koncentracja produktów/klientów System informacji zwrotnej o sprzedaży Kanały dystrybucji Organizacja sprzedaży/promocji i obsługi posprzedażowej
Finanse i rachunkowość	Zasoby finansowe i pozafinansowe firmy Kontrola kosztów: umiejętność analizy i reedukacji kosztów

	finansowych i rzeczowych Wielkość oraz elastyczność struktury kapitałowej firmy Koszt kapitału Zdolność kredytowa Zyskowność, płynność oraz sprawność finansowa
Personel	<b>Kwalifikacje i umiejętności szczebla menadżerskiego</b> <b>Kwalifikacje pracowników</b> Morale i poziom motywacji pracowników (klimat organizacyjny) Skuteczność systemów wynagrodzeń (materialnych i pozamaterialnych) Absencja i punktualność personelu, Lojalność pracowników Jakość i wartość informacyjna systemów oceny pracowników
Technologia/ produkcja	Dostępność zaopatrzenia <b>Jakość kooperantów</b> <b>Efektywność systemu kontroli zapasów i jakości produkcji/świadczenia usług</b> <b>Wykorzystanie mocy produkcyjnych</b> Ekonomia skali <b>Fizyczne i moralne zużycie środków trwałych</b> <b>Jakość prac badawczo-rozwojowych</b> <b>Tempo wdrażania nowych produktów/usług</b>
Organizacja i zarządzanie	<b>Strategia firmy i jakość przywództwa liderów</b> Struktura firmy Kultura organizacyjna <b>Procedury zarządcze</b> <b>Lokalizacja firmy</b>

Źródło: Oblój K.: Strategia sukcesu firmy. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

Niewątpliwie wpływ na obranie bądź zmianę strategii w polskich przedsiębiorstwach miało wejście do Unii Europejskiej. Wśród informacji zawartych w tabeli 2, te wyróżnione mają szczególne znaczenie w analizie zagadnień stanowiących tematykę opracowania. Każdy bowiem z wyróżnionych obszarów może stanowić przedmiot interwencji funduszy europejskich i liczyć na wsparcie finansowe pozyskane w odpowiedzi na złożony wniosek o dofinansowanie projektu.

## 2. Wsparcie rozwoju przedsiębiorstw z funduszy europejskich

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej daje szanse polskim przedsiębiorstwom na rozwój nie tylko z wykorzystaniem własnych i komercyjnych źródeł (choć jak wiadomo te są najczęściej wykorzystywane), wsparcia ze strony państwa, lecz również przy wykorzystaniu dotacji ze źródeł zewnętrznych, m.in. ze środków funduszy europejskich. Tym samym firmy mają możliwość korzystania z dotacji na: zakup środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, ułatwienie dostępu do nowych technologii, ekspansję na rynki zagraniczne – te

działania wspiera Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, czy też podnoszenie kwalifikacji kadr będące w kręgu zainteresowań Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dodatkowo dostępne są również inne formy wsparcia w postaci pożyczek, poręczeń, gwarancji (tzw. finansowanie zwrotne) czy usług doradczych/asysty. Wszystkie te narzędzia, niezależnie od formy i wielkości ukierunkowane są na rozwój przedsiębiorstw, poprawę konkurencyjności szczególnie poprzez wzrost innowacyjności i wdrażanie inwestycji tworzących nowe „lepsze” miejsca pracy (NSRO, 2007).

Oczywiście wśród przedsiębiorców przeważają zwolennicy dotacji, w stosunku do pozostałych instrumentów, gdyż cechuje ją bezzwrotność. Każdy przedsiębiorca, który prawidłowo zrealizuje projekt i spełni wszystkie warunki określone w umowie o dofinansowanie nie musi zwracać otrzymanych środków. W ten sposób zmniejszają się własne koszty finansowania i ułatwiona jest realizacja projektu rozwojowego firmy, a zaoszczędzony w ten sposób kapitał może stać się źródłem finansowania kolejnej inwestycji (Jeśli nie dotacje to co?, 2013, s. 13–15).

Należy jednak pamiętać, iż z dotacji nie można sfinansować całej inwestycji – wymagany jest tzw. wkład własny, dodatkowo przedsiębiorca jest zobowiązany przeprowadzić cały projekt, finansując go z własnych środków, a następnie może liczyć na zwrot w postaci tzw. refundacji – dlatego tak ważne jest umiejętne zaplanowanie i zapewnienie ciągłości finansowania przedsięwzięcia.

Minusem ubiegania się o dotacje jest również konieczność zmierzenia się ze stroną formalną aplikowania. Istotną barierę stanowią długotrwałe i skomplikowane procedury. Przedsiębiorca starający się o dotację musi dokładnie zaplanować całe przedsięwzięcie i w sposób dokładny opisać je we wniosku o dofinansowanie. Projekt musi być zaplanowany w aspekcie zakresu (etapy, zadania), finansowym (budżet, montaż finansowy) jak i czasowym (harmonogram realizacji). Do wniosku należy złożyć wymagane załączniki (np. biznes plan i szczegółowe informacje dotyczące zakresu projektu), które uwiarygodnią podmiot i przekonają oceniających, że warto dofinansować to określone przedsięwzięcie.

Aby móc zmierzyć się ze stroną formalną ubiegania o dotację przedsiębiorca może zdecydować się samodzielnie (poprzez swoich pracowników) przygotować wymagane dokumenty lub zlecić to wyspecjalizowanej firmie doradczej. I tu pojawia się pytanie, czy lepiej zainwestować w swoich pracowników, czy zdać się na podmiot zewnętrzny. Oczywiście decyzja nie jest prosta. Jednak jak pokazują kilkunastoletnie doświadczenia beneficjentów funduszy unijnych, najlepsze rozwiązania to rozwiązania pośrednie, czyli samodzielne przygotowanie wniosku po uprzednim skonsultowaniu (skorzystaniu usług doradczych) z ekspertami dziedzinowymi. Ta forma daje zdecydowanie lepsze rezultaty. Co więcej pracownicy firmy identyfikują się z przygotowywaną inwestycją i sprawniej przechodzą przez proces wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie.



### 3. Skutki rozwojowe wykorzystania okazji

Mimo powszechnej świadomości, że firma potrzebuje innowacji, polskie przedsiębiorstwa nie wykazują zbyt dużego zainteresowania wdrażaniem innowacji będących wyrazem sił technicznych i technologicznych, które mogłyby zwiększyć i doprowadzić do zdecydowanego wzrostu ich potencjału rozwojowego. Firmy wolą inwestować w te sfery aktywności, które uważają za opłacalne dla siebie, ale chcąc pozostać konkurencyjnymi muszą inwestować w obszary innowacyjne nasycone wiedzą, a takie działania również wspierają fundusze Unii Europejskiej.

Kluczowym narzędziem wsparcia działań innowacyjnych realizowanych przez przedsiębiorców z województwa opolskiego jest poddziałanie 1.3.2 Inwestycje w innowacje w przedsiębiorstwach RPO WO. W okresie od 2007 do 2013 roku przeprowadzono siedem konkursów, w ramach których zrealizowano ponad 180 projektów o łącznej wartości 546,09 mln zł (stan na koniec października 2013 r.). Łączna kwota przekazanego dofinansowania osiągnęła kwotę blisko 236,01 mln zł (w tym z Unii Europejskiej 200,61 mln zł).

W efekcie wdrażania przedmiotowego działania w latach 2007–2013 udało się m.in.:

- utworzyć 1124 stanowiska pracy (liczone poprzez ekwiwalent pełnego etatu),
- wdrożyć 148 wyników współpracy przedsiębiorców z instytucjami B+R,
- ograniczyć ilość wytwarzanych odpadów o 1811,86 (tony/rok),
- utworzyć 19 laboratoriów,
- zrealizować 27 projektów w obszarze badania i rozwój.

Przytoczone liczby to jedynie zestaw wskaźników rezultatu, które udało się osiągnąć w wyniku przeprowadzenia inwestycji. Należy tutaj również wspomnieć o całej gamie produktów w postaci zakupionych środków trwałych (maszyn, urządzeń, linii technologicznych), wartości niematerialnych i prawnych, wybudowanych lub zmodernizowanych siedzibach firm, halach produkcyjnych czy specjalistycznych środkach transportu.

Ze względu na fakt, iż o osiągnięciu sukcesu rynkowego wielu zrealizowanych przedsięwzięć nie da się mówić bezpośrednio po zakończeniu realizacji, projekty mają bowiem to do siebie, iż oprócz efektów w postaci produktów i rezultatów, pozostaje jeszcze tzw. oddziaływanie, które można obserwować po kilku, a nawet kilkunastu latach od zakończenia inwestycji, na ostateczną ocenę trzeba jeszcze trochę poczekać. Chcąc przedstawić pełny obraz interwencji środkami dotacji, należy udzielić odpowiedzi na pytania:

- a. Czy skorzystanie z okazji w istotny sposób wpłynęło na wzrost sprzedaży?
- b. Czy dzięki realizacji inwestycji nastąpiła dywersyfikacja działalności?
- c. Czy wprowadzenie nowych produktów/usług pozwoliło na zdobycie nowych rynków?
- d. Czy dzięki unowocześnieniu parku maszynowego udało się wprowadzić innowację produktową?
- e. Czy w wyniku realizacji inwestycji można mówić o internacjonalizacji działalności?

- f. Czy została nawiązana lub wzmocniona dotychczasowa współpraca czy partnerstwo (np. udział w strukturach klastrowych)?
- g. Czy udało się próba pozyskania nowych klientów ?
- h. Czy zdobyto cenną wiedzę i doświadczenie mogące przyczynić się do wzmocnienia pozycji rynkowej?
- i. Czy nastąpił wzrost aktywności edukacyjnej pracowników?

Dopiero szczegółowa analiza pojedynczych projektów i ich sukcesów rynkowych może nakreślić obraz przedsiębiorstwa, w którym zarządza się rozwojem wykorzystując okazje, w tym fundusze UE.

Jednym z istotnych, jak nie najistotniejszych czynników, dających przewagę rynkową przedsiębiorstw jest kapitał ludzki. Tylko firmy, które zgromadziły unikatowy i wartościowy kapitał ludzki, są w stanie dynamicznie rozwijać się i zwyciężać w konkurencyjnej walce. Czas budowania gospodarki opartej na wiedzy stawia proces kształcenia i rozwoju pracowników wysoko w hierarchii działań mających na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Personel firmy posiadający zasoby wiedzy, wysokie kompetencje, umiejętności i zdolności może stać się gwarantem bieżącej efektywności i potencjału strategicznego (Adamska, 2012, s. 44–61).

Podnoszenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych pracowników przedsiębiorstw wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw i wzrost ich konkurencyjności na rynku. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw jest zmiany zachodzące w gospodarce wymaga podejmowania odpowiednich działań, reagowania w sposób elastyczny i adaptacji do nowych warunków. Stymulowanie podnoszenia i aktualizacji umiejętności zawodowych (z wyłączeniem szkoleń obowiązkowych, wymaganych przepisami powszechnie obowiązującego prawa) przez osoby pracujące, zwłaszcza starsze i o niskich kwalifikacjach, jest nie tylko kluczowe dla utrzymania ich aktywności na rynku pracy, ale przede wszystkim zapewnia dobrą pozycję rynkową przedsiębiorstwa (Nieckuła, 2013).

Pracodawcy powinni zatem skupić szczególną uwagę na szkoleniach, które pozwalają na zdobywanie unikatowych kompetencji, które są cennym zasobem przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Co ważne, pracodawcy podkreślają, że oferty muszą być dopasowane do możliwości przedsiębiorstw i specyfiki branż, w jakich prowadzą swoją działalność gospodarczą. Przedsiębiorca zdecyduje się na podnoszenie kwalifikacji pracowników pod warunkiem dysponowania czasem oraz środkami przeznaczonymi na ten cel.

Obniżenie kosztów szkoleń staje się możliwe dzięki wysokiemu poziomowi środków publicznych udostępnianych w ramach programów operacyjnych ukierunkowanych na inwestycje „w człowieka” – Program Operacyjny Kapitał Ludzki (np. poddziałanie 8.1.1 Wpieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw).

Badania ewaluacyjne projektów szkoleniowych wykazują, że udział w projekcie pracowników firm co prawda nie wpływa automatycznie na poprawę ich konkurencyjności czy pozycji rynkowej, ale efekty udziału widoczne są w od-

niesieniu do pracowników, którzy uczestniczyli w szkoleniach. Wsparcie pozwala na uzyskanie, poszerzenie lub aktualizację kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw. Stanowi to dobrą inwestycję w zasoby ludzkie przedsiębiorstw. Oddziaływanie uzyskanych kwalifikacji dostrzegane jest jednak raczej w pracy konkretnych pracowników aniżeli w zmianach dotyczących całego przedsiębiorstwa.

Wśród najczęściej wskazywanych przeszkód stojących na drodze do inwestowania w kapitał ludzki organizacji menadżerowie podają: wysokie koszty szkoleń oraz trudności w ocenie zapotrzebowania wśród pracowników na konkretne rodzaje szkoleń. Dlatego firmy powinny opracowywać strategie szkoleniowe. Tylko przeprowadzenie diagnozy zapotrzebowania na konkretne umiejętności, dokonanie oceny potrzeb szkoleniowych oraz realizowanie szkoleń w odpowiednim czasie może być gwarancją wzrostu produktywności pracowników.

### **Podsumowanie**

Rozwój przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce uzależniony jest od umiejętności szybkiego dostosowywania się do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu. Pojawianie się nowych szans, ale również zagrożeń, może zmuszać zarządzających do dokonywania korekt dotychczasowej formuły funkcjonowania, ale może również oznaczać konieczność całkowitej zmiany profilu działalności.

Niekorzystna sytuacja w gospodarce światowej wymaga wzmocnienia innowacyjnego, bo tylko to może odeprzeć atak importowanymi produktami i zapewnić nie tylko przetrwanie, ale i rozwój rynkowy firmy.

Umiejętne zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa to nie tylko stawianie wyzwań i silne dążenie do ich osiągnięcia, ale przede wszystkim dostrzeganie konieczności współpracy z innymi podmiotami. Stąd tak istotne jest wchodzenie w struktury sieciowe, a jak pokazują badania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową z 2012 r. przedsiębiorstwa obecne w klastrach zdecydowanie częściej (56%) podejmują działania innowacyjne, aniżeli podmioty nie współpracujące (43%), a tym samym zapewniają sobie stabilną bazę do rozwoju.

Należy zatem uświadamiać menadżerom szczebli kierowniczych, że aktywność w pozyskiwaniu funduszy europejskich na przedsięwzięcia infrastrukturalne i kierowanie pracowników na specjalistyczne szkolenia dające możliwość zdobywania dodatkowych unikatowych kwalifikacji stwarzają kolejne szanse na rozwój i podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów dzięki mechanizmom dotacyjnym i pomocy publicznej państwa.

Istotne jest jednak dokonanie właściwego wyboru dostępnych instrumentów wsparcia w zależności od rozpatrywanego poziomu zarządzania operacyjnego czy strategicznego. Dodatkowo odpowiedni montaż różnorodnych projektów rozwojowych, ale rozsądnie zaplanowanych i rozłożonych w czasie, jest w

stanie zapewnić efekt synergii i wpłynąć na zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

### **Bibliografia**

- [1] ADAMSKA M.: Kapitał innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw województwa opolskiego [w:] Brandenburg H.: Projekty regionalne i lokalne – uwarunkowania społeczne i gospodarcze. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- [2] Jeśli nie dotacje to co ? – pożyczki i doradztwo kluczem do rozwoju firmy. Centrum Projektów Europejskich, Warszawa 2013.
- [3] KRUPSKI R.: Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.): Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- [4] Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- [5] NIECKUŁA E.: Kompetencje dla każdego. Jak inwestować w rozwój pracowników. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- [6] OBLÓJ K.: Strategia sukcesu firmy. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [7] OPOLSKI K., WAŚNIEWSKI K., WEREDA M.: Audyt strategiczny jako szansa na poprawę pozycji rynkowej firmy. Cedewu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- [8] PORTER M.E.: Porter o konkurencji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [9] PORTER M.E.: Strategia i Internet. Helion, Gliwice, 2006.
- [10] Przedsiębiorco skorzystaj! Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- [11] Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego. Komisja Europejska, Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2011.
- [12] SKALIK J.: Aktywizacja potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa [w:] Stabryła A., Woźniak K. (red.): Determinanty potencjału rozwoju organizacji. Mfiles.pl. Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012.
- [13] Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych RPO WO na lata 2007–2013, wersja nr 56, Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2013.

Marzena Szewczuk-Stępień, dr inż.  
Katedra Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Politechnika Opolska  
Tel. +48 774498801  
Fax +48 774498814  
E-mail: m.szewczuk-stepien@po.opole.pl

# INNOWACYJNOŚĆ POLSKI NA TLE KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ

## INNOVATION OF POLAND COMPARED TO EUROPEAN UNION COUNTRIES

ANNA WOLAK-TUZIMEK

**Adnotacja:** We współczesnym świecie innowacje stanowią rdzeń nowoczesnych strategii wzrostu gospodarczego, rozwoju firm i kształtowania dobrobytu narodów. Są uznawane za podstawowy czynnik decydujący o konkurencyjności na rynku międzynarodowym danego kraju.

W 2012 roku nadal występował wzrost poziomu innowacyjności przede wszystkim dzięki sukcesom odniesionym w latach poprzednich. We wszystkich dziedzinach innowacji – nowy produkt, proces, model biznesowy i polityka – różne państwa wprowadziły swój własny model innowacji. Niestety, pomimo znaczących postępów nadal pozostają różnice dzielące poszczególne kraje i regiony.

Aktualnie Europa jest podzielona na państwa i regiony, które przodują w innowacyjnej działalności (Szwecja, Finlandia, Wielka Brytania) oraz takie, które mają problemy z wprowadzeniem nowości na rynek. Zaprezentowane dane statystyczne wskazują, iż Polska została zakwalifikowana do czwartej grupy państw – „grupy pościgowej”. Dodatkowo została ona zaliczona do podgrupy o umiarkowanym tempie wzrostu. Polska wyprzedziła jedynie trzy państwa słabiej rozwinięte, czyli Łotwę, Bułgarię i Rumunię.

### Wprowadzenie

O poziomie konkurencyjności polskiej gospodarki w ciągu najbliższych lat zdecydują umiejętności do szybkiego i skutecznego wprowadzania nowoczesnych rozwiązań technicznych, technologicznych, menedżerskich oraz organizacyjnych, a następnie przeobrażenia ich w sukces komercyjny.

Potrzebne staje się zatem podjęcie szeregu działań umożliwiających stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju nowych umiejętności. Oczekiwane działania zawierają zarówno wykreowanie warunków prawnych i organizacyjnych oraz przygotowanie zasobów ludzkich charakteryzujących się konkretnym potencjałem innowacyjnym.

Wraz z postępującym procesem globalizacji konkurencyjność przedsiębiorstw oraz całych gospodarek w coraz większym stopniu uwarunkowana jest przez wykorzystanie nowych technologii jak i innowacyjność (Duda, 2012).

Zakres pojęcia innowacje jest szeroki i ujmowany różnorodnie w literaturze przedmiotu. Według J. Schumpetera istotą innowacji jest użycie zasobów produkcji w nowy, dotychczas niestosowany sposób, z jednoczesnym ich uwolnieniem z aktualnych zastosowań (Schumpeter, 1939). Natomiast według Madha-

vana innowacje są nierozzerwalnie związane z identyfikowaniem i wykorzystaniem okazji do stworzenia nowego produktu, usługi lub procesu (Volberda, 1999).

Celem artykułu jest przedstawienie innowacyjności polskiej gospodarki na tle gospodarek krajów Unii Europejskiej.

Innowacyjność to proces ciągły, ze względu na szybkość przyjmowania nowych idei technologicznych, postęp, który dokonuje się nieustannie. Jest to determinanta procesów transformacyjnych i rozwoju każdego kraju. Innowacje traktowane są za najważniejsze źródło konkurencyjności, wzrostu gospodarczego i poziomu zatrudnienia od wielu lat (Sońta, 2009, s. 323–331). Wysokie tempo rozwoju rynków, a zwłaszcza międzynarodowa konkurencja skoncentrowana jest na dążeniu za wyższą jakością produktów i usług oraz nowoczesnością. Uwzględniając ten fakt, można zauważyć, iż znaczenie innowacji w kształtowaniu nowoczesnej gospodarki w ostatnim okresie jest niezwykle istotne.

Innowacje, innowacyjność, postęp techniczny zmieniają się – stają się bliższe użytkownikom. Powstają warunki do otwarcia na kreatywność, zróżnicowane potrzeby (Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, 2013, s. 9).

## **1. Polityka innowacyjna Unii Europejskiej w zakresie Strategii „Europa 2020”**

W obecnej sytuacji gospodarczej innowacje są ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Problemy związane ze zmianami klimatu, energią, bezpieczeństwem żywności, zdrowiem i starzeniem się społeczeństwa można rozwiązać tylko za pomocą nowych, innowacyjnych metod (Sieradzka, 2010, s. 57). Z tych powodów zaistniała potrzeba wspólnego działania państw członkowskich na rzecz wychodzenia z kryzysu oraz wdrażania reform umożliwiających stawienie czoła wyzwaniom związanym z globalizacją, starzeniem się społeczeństw czy rosnącą potrzebą racjonalnego wykorzystywania zasobów. Efektem tych działań jest Strategia „Europa 2020”. To nowy, długookresowy program rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej (UE), który zastąpił realizowaną od 2000 r., zmodyfikowaną pięć lat później, Strategię Lizbońską.

W celu osiągnięcia powyższych założeń zaproponowano trzy podstawowe, wzajemnie wzmocniające się priorytety:

- wzrost inteligentny (ang. smart growth), czyli rozwój oparty na wiedzy i innowacjach,
- wzrost zrównoważony (ang. sustainable growth), czyli transformacja w kierunku gospodarki niskoemisyjnej, efektywnie korzystającej z zasobów i konkurencyjnej,
- wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu (ang. inclusive growth), czyli wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Komisja Europejska zaproponowała wskaźniki umożliwiające monitorowanie postępów w realizacji ww. priorytetów za pomocą pięciu nadrzędnych

celów, określonych na poziomie całej UE, w tym (Strategia „Europa 2020”, 2010, s. 5):

- osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia na poziomie 75%;
- poprawa warunków prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej, w tym przeznaczanie 3% PKB UE na inwestycje w badania i rozwój;
- zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych o 20% w porównaniu z poziomami z 1990 r.; zwiększenie do 20% udziału energii odnawialnej w ogólnym zużyciu energii; dążenie do zwiększenia efektywności energetycznej o 20%;
- podniesienie poziomu wykształcenia, zwłaszcza poprzez zmniejszenie odsetka osób przedwcześnie kończących naukę do poniżej 10% oraz zwiększenie do co najmniej 40% odsetka osób w wieku 30–34 lat mających wykształcenie wyższe;
- wspieranie włączenia społecznego, zwłaszcza poprzez ograniczanie ubóstwa, mając na celu wydzwignięcie z ubóstwa lub wykluczenia społecznego 20 milionów obywateli.

Zatem cele postawione w Strategii Europa 2020, w zakresie inwestycji w działalność B+R, innowacyjności MSP, jednolitego patentu UE, partnerstwa innowacyjnego na poziomie UE czy internacjonalizacji MSP są niezmiernie istotne dla rozwoju całej gospodarki, a tym samym dla rozwoju polskich małych i średnich przedsiębiorstw (Duda, 2012).

Oprócz celów dla całej Unii Europejskiej każdy kraj członkowski we współpracy z Komisją Europejską zobowiązany został do określenia krajowych celów rozwoju w przedstawionych pięciu obszarach, tak aby po zsumowaniu wszystkich działań można było osiągnąć wyznaczone cele unijne.

Przyjmując krajowe cele Strategii „Europa 2020”, rządy uwzględniają stan wyjściowy gospodarki, co oznacza, że kraje startujące z pozycji lepszej niż pozostałe powinny podjąć bardziej ambitne zobowiązania.

Komisja Europejska przedstawiła siedem projektów przewodnich, które umożliwią postępy w ramach każdego z priorytetów tematycznych:

- „Unia innowacji” – projekt na rzecz poprawy warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji, tak by innowacyjne pomysły przeradzały się w nowe produkty i usługi, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy;
- „Młodzież w drodze” – projekt na rzecz poprawy wyników systemów kształcenia oraz ułatwiania młodzieży wejścia na rynek pracy;
- „Europejska agenda cyfrowa” – projekt na rzecz upowszechnienia szybkiego Internetu i umożliwienia gospodarstwom domowym i przedsiębiorstwom czerpania korzyści z jednolitego rynku cyfrowego;
- „Europa efektywnie korzystająca z zasobów” – projekt na rzecz uniezależnienia wzrostu gospodarczego od wykorzystania zasobów, przejścia na gospodarkę niskoemisyjną, większego wykorzystania odnawialnych źródeł energii, modernizacji transportu oraz propagowania efektywności energetycznej;

- „Polityka przemysłowa w erze globalizacji” – projekt na rzecz poprawy otoczenia biznesu, szczególnie w odniesieniu do MŚP, oraz wspierania rozwoju silnej i zrównoważonej bazy przemysłowej, przygotowanej do konkurowania na rynkach światowych;
- „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia” – projekt na rzecz modernizacji rynków pracy i wzmocnienia pozycji obywateli poprzez rozwój kwalifikacji przez całe życie w celu zwiększenia współczynnika aktywności zawodowej i lepszego dopasowania popytu do podaży na rynku pracy, między innymi dzięki mobilności siły roboczej;
- „Europejski program walki z ubóstwem” – projekt na rzecz zapewnienia spójności społecznej i terytorialnej, tak aby korzyści płynące ze wzrostu gospodarczego i zatrudnienia były szeroko dostępne, a osoby ubogie i wykluczone społecznie mogły żyć godnie i aktywnie uczestniczyć w życiu społeczeństwa.

## 2. Innowacyjność polskiej gospodarki w ujęciu statystycznym

Innowacje są podstawową determinantą decydującą o tym, czy dane państwo można określić jako konkurencyjne na rynku międzynarodowym. Wydanie opinii dotyczącej tego, czy dany kraj jest innowacyjny, jest sprawą dość złożoną. Z pomocą przychodzą tutaj pewne dane i mierniki, które przy odpowiedniej analizie dają pewien zarys na temat innowacyjności danej gospodarki. Obecnie najbardziej znanym miernikiem ukazującym stan innowacji w danym kraju jest sumaryczny współczynnik innowacyjności (SII) zaprezentowany w tabeli 1.

**Tabela 1.**

Wartość indeksu SII dla Polski na tle UE27 w latach 2008–2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	Wzrost (w %)
Polska	0,268	0,278	0,273	0,283	0,270	0,45
UE27	0,504	0,516	0,532	0,531	0,544	1,62

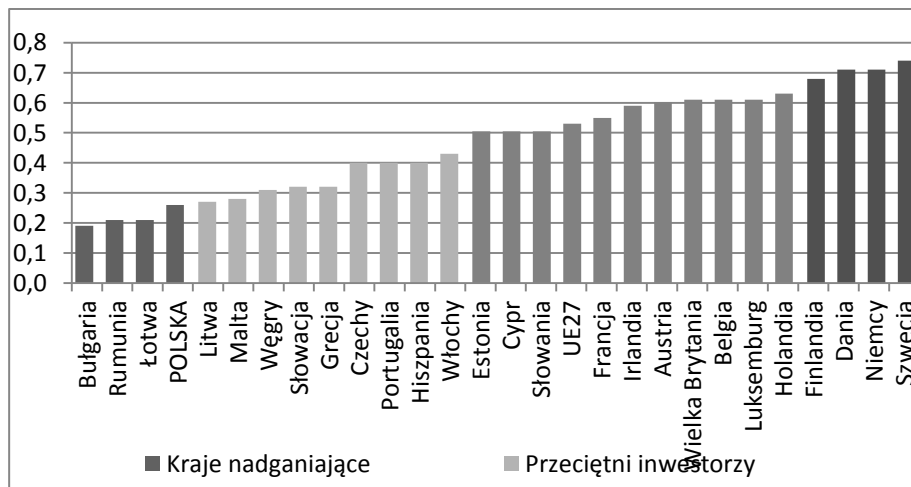
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu Innovation Union Scoreboard 2013, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf).

Przedstawiona wartość indeksu SII dla Polski oraz średnią unijną dla Wspólnoty liczącej 27 państw w latach 2008–2012. Indeks SII określający poziom innowacyjności Polski w badanym okresie wahał się. Pomimo tendencji rosnącej porównując skrajne lata analizowanego okresu, wzrost był minimalny. Wartość indeksu dla Polski znacząco różni się od średniej dla UE27 na niekorzyść Polski. Dla Unii w kolejnych latach wskaźnik sukcesywnie zwiększał swoją wartość (za wyjątkiem 2011 roku). Należy również zauważyć, że w 2010 i 2012 roku w Polsce odnotowano jego spadek, co mogło być spowodowane tym, że kryzys finansowo-gospodarczy w Europie odczuła również polska gospodarka. Ponadto Polskę również charakteryzowało znacznie wolniejsze tempo wzrostu wskaźnika w badanym okresie (ponad trzykrotnie).



Rysunek 1 przedstawia ranking innowacyjności krajów Unii Europejskiej UE27 w 2012 roku na podstawie indeksu SII. Raport Innovation Union Scoreboard (IUS) dzieli państwa ze względu na stopień innowacyjności na cztery grupy:

1. liderzy innowacyjności;
2. naśladowcy;
3. przeciętni innowatorzy;
4. kraje nadganiające.

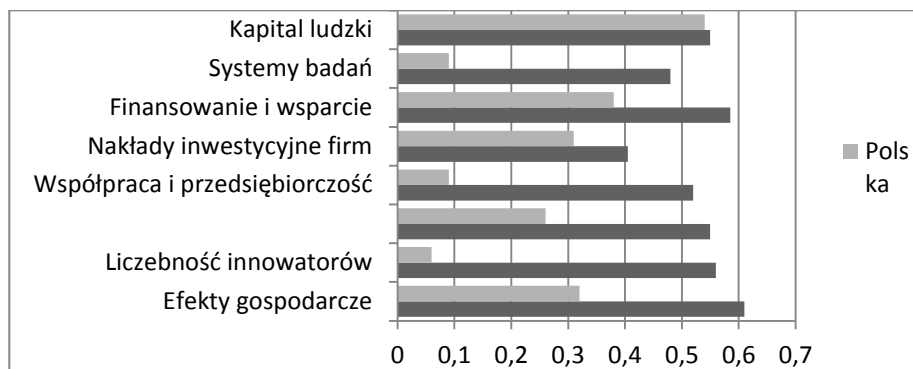


**Rys. 1.** Innowacyjność krajów Unii Europejskiej według indeksu SII w 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *Innovation Union Scoreboard* 2013, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf)

Polska została zakwalifikowana do czwartej, ostatniej grupy – „kraje nadganiające”. W poprzedniej edycji raportu Polska znajdowała się w trzeciej grupie państw. W 2012 roku wyprzedziła jedynie w zestawieniu trzy kraje słabiej rozwinięte gospodarczo – Bułgarię, Rumunię, Łotwę. Relatywnie wysoką pozycję w zestawieniu uzyskała Estonia, Cypr i Słowenia, które przystąpiły do Wspólnoty w tym samym okresie co Polska. Znalazły się one już w grupie „naśladowców”. W grupie najbardziej innowacyjnych państw Wspólnoty odnotowano kraje skandynawskie należące do Unii oraz Niemcy i Danię. Warto zaznaczyć, iż Szwecja – lider innowacyjności Unii odnotowała wskaźnik SII na poziomie 0,755, natomiast Chiny aż 0,833. Można stwierdzić, że Polska znacząco odbiega od najbardziej innowacyjnych państw Wspólnoty, ale również od średniej Unii, jeśli chodzi o wartość sumarycznego współczynnika innowacyjności.

Rysunek 2 przedstawia osiem czynników szczegółowych wskaźnika SII według rankingu Innovation Union Scoreboard z 2013 roku oraz jego wartości dla Polski i średniej Unii Europejskiej.



**Rys. 2.** Indeks wydajności (SII) dla Polski i UE w podziale na kształtujące go czynniki w latach 2010–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Innovation Union Scoreboard 2013, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf)

W wartościach wskaźnika dla Polski można zauważyć zarówno pozytywne, jak i negatywne sygnały w stosunku do innowacyjności Wspólnoty, choć tych drugich jest zdecydowanie więcej. Niewątpliwie najmocniejszą stroną polskiej gospodarki w sferze innowacyjności są zasoby ludzkie. W tym obszarze Polska zanotowała wartość wskaźnika zbliżoną do średniej europejskiej, choć należy zaznaczyć, iż w poprzedniej wersji raportu Polska miała wyższą wartość wskaźnika niż Unia. W przypadku pozostałych czynników kształtujących innowacyjność to zauważa się liczne negatywne sygnały dla Polski. Kraj najslabiej wypada w obszarach: systemy badań, współpraca i przedsiębiorczość oraz liczbie innowacyjnych przedsiębiorstw, co jest związane z malejącym entuzjazmem polskich przedsiębiorców do wprowadzania innowacji. Nieco wyższą wartość indeksu SII odnotowano w takich obszarach jak finansowanie i wsparcie czy tworzenie wartości intelektualnej. Polsce relatywnie niewiele brakuje do średniej unijnej w przypadku wielkości nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw. Można więc stwierdzić, iż Polska ma do nadrobienia duży dystans w porównaniu do średniej europejskiej.

Czynniki kształtujące indeks wydajności (SII) zostały podzielone na osiem grup głównych zawierających podgrupy, co prezentuje tabela 2.

Tabela 2.

Indeks ogólny wydajności (SII) dla Polski i UE w podziale  
na kształtujące go czynniki

Wymiary i wskaźniki IUS	Wartość wskaźnika dla UE 27	Wartość wskaźnika dla Polski	Tempo wzrostu dla UE 27 (w %)	Tempo wzrostu dla Polski (w %)
<b>SIŁY SPRAWCZE INNOWACJI</b>				
Kapitał ludzki				
1.1.1. Liczba osób posiadających stopień doktora na 1000 mieszkańców w wieku 25–34 lat	1,5	0,5	0	-15,9
1.1.2. Udział (%) osób z wykształceniem wyższym w grupie wiekowej 30–34 lat	34,6	36,9	3,6	8,1
1.1.3. Udział (%) osób w grupie wiekowej 20–24, które ukończyły edukację, co najmniej na poziomie szkoły średniej	79,5	90,0	0,4	0,4
Jakość, atrakcyjność systemu badań				
1.2.1. Publikacje w ramach międzynarodowej współpracy badawczej	300	213	4,0	2,9
1.2.2. Udział (%) publikacji naukowych z 10% najbardziej cytowanych spośród wszystkich publikacji naukowych	10,90	3,52	1,8	0,2
1.2.3. Udział doktorantów spoza UE jako % udział w ogólnej liczbie doktorantów	20,02	1,91	4,1	-4,9
Finansowanie i wsparcie				
1.3.1. Udział wydatków publicznych na B + R w PKB (w %)	0,75	0,53	3,2	8,0
1.3.2. Udział inwestycji venture capital w przedsiębiorstwach jako % PKB	0,094	0,051	-3,1	2,8
<b>DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW</b>				
Nakłady inwestycyjne firm				
2.1.1. Udział wydatków przedsiębiorstw na B + R w PKB (w %)	1,27	0,23	1,9	7,8
2.1.2. Wydatki na innowacje nie związane z pracami B + R (% obrotów)	0,56	1,02	-5,2	-0,3
Współpraca i przedsiębiorczość				
2.2.1. Udział (%) MSP wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie MSP	31,83	11,34	0,4	-9,9
2.2.2. Udział (%) MSP kooperujących w zakresie innowacji w ogólnej liczbie MSP	11,69	4,15	7,9	-18,4
2.2.3. Publikacje w ramach partnerstwa publiczno - prywatnego na milion mieszkańców	52,8	5,3	2,2	10,0
Tworzenie własności intelektualnej				
2.3.1. Wnioski patentowe do PCT (Układ o Współpracy Patentowej) na mld do PKB	3,90	0,45	-0,6	7,9
2.3.2. Wnioski patentowe do PCT in societal challenges na mld do PKB	0,96	0,12	0,4	6,5

2.3.3. Liczba nowych wspólnotowych znaków towarowych na mld do PKB	5,86	3,16	5,2	9,2
2.3.4. Liczba nowych wspólnotowych wzorów przemysłowych na mld do PKB	4,80	4,51	0,3	11,6
<b>WYNIKI</b>				
<b>Liczebność Innowatorów</b>				
3.1.1. Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje produktowe i usługowe, jako % ogólnej liczby MSP	38,44	14,36	3,6	-8,4
3.1.2. Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje marketingowe i organizacyjne, jako % ogólnej liczby MSP	40,30	19,95	-0,1	-9,0
<b>Efekty gospodarcze</b>				
3.2.1. Udział (%) zatrudnionych osób w sektorach wiodących w liczbie osób zatrudnionych ogółem	13,60	9,30	0,7	3,2
3.2.2. Udział (%) eksportu wyrobów średnio-wysokiej i wysokiej techniki w eksporcie ogółem	1,28	0,88	0,3	0,3
3.2.3. Udział (%) eksportu wyrobów z wiodących sektorów usługowych wiedzy w eksporcie ogółem	45,14	26,14	0,4	3,0
3.2.4. Sprzedaż nowych produktów na rynek i nowych produktów do firm (% obrotów)	14,37	98,0	1,9	-5,7
3.2.5. Licencje i przychody z patentów z zagranicy, jako % PKB	0,58	0,05	6,1	10,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Innovation Union Scoreboard 2013, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf).

Analizując strukturę poszczególnych wskaźników można zauważyć, iż Polska ma cechy charakterystyczne dla najmniej innowacyjnych państw Wspólnoty. Ponadto dość wyraźnie zaznacza się nierównoważony potencjał innowacyjny bazujący w szczególności na zasobach ludzkich z bardzo niską skłonnością do wprowadzania innowacji i współpracy w sferze badawczo-rozwojowej. Kapitał ludzki, który uznaje się za stosunkowo mocną stroną Polski, nie jest w pełni wykorzystywany w porównaniu do możliwości, jakim kraj dysponuje. Kraje cechujące się lepszą pozycją w rankingu konkurencyjności nie posiadają takiego zakresu nierównowagi. Dostrzega się tam, że wraz z wyższą innowacyjnością bezpośrednio związany jest równoległy wzrost wszystkich czynników kształtujących innowacyjność kraju. Takie podejście jest zgodne z opinią autorów rankingu, którzy podkreślają znaczenie wszystkich kluczowych wymiarów potencjału innowacyjności dla jego skutecznego wykorzystania.

Istotnym problemem pozostającym do rozwiązania uznaje się kwestię zrównoważenia podejmowanych działań, w szczególności uzupełnienie luk (poza luką finansową) odróżniających polski system wsparcia od systemów państw „Starej Unii”. Dotyczy to głównie luk we współpracy B+R oraz luki we wdrażaniu nowych rozwiązań. Bardziej miarodajnym sposobem używania

wskaźników jest porównanie ich wartości dla Polski względem średniej unijnej (UE27) oraz ich dynamiki zmian w badanym okresie.

Najmocniejszy obszar innowacyjności Polski, czyli kapitał ludzki kształtuje się na poziomie średniej Unii Europejskiej. Warto jednak tutaj dodać, iż przedstawione w tabeli wskaźniki mają charakter ilościowy. Pozytywny wynik w tym obszarze jest zasługą wielkiego ruchu na rynku szkolnictwa wyższego z ostatnich kilkunastu lat. Wymiar jakościowy kapitału ludzkiego, a także możliwości jego wydajnego wykorzystania na rynku pracy i pracach badawczych nie zostały uwzględnione we wskaźniku. Może martwić również mała liczba osób posiadających stopień doktora w porównaniu do średniej europejskiej oraz niekorzystny trend w tym zakresie.

Polska cechuje się też niskim wskaźnikiem konkurencyjności krajowych sieci badawczych. Mimo iż następuje powolny wzrost umiędzynarodowienia i jakości badań naukowych, to nadal nie są na tyle atrakcyjne dla badawczy spoza kraju, aby ich do Polski skutecznie przyciągnęły. Polska niski wskaźnik odnotowała w obszarze finansowanie i wsparcie, choć tutaj trend jest rosnący. Bardzo niskim wskaźnikiem charakteryzuje się natomiast w zakresie wydatków przedsiębiorstw na B+R. Właśnie w tej sferze upatruje się największą barierę dla rozwoju innowacyjności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Kraj cechuje się wysokim wskaźnikiem wydatków na innowacje, lecz nie związanych z B+R. Można więc dostrzec, iż innowacje mają charakter odtworzeniowy, czyli polegają głównie na przyjmowaniu już istniejących rozwiązań (wskaźnik oscylujący znacznie powyżej średniej unijnej). Jedną z najsłabszych stron polskiej gospodarki według raportu IUS jest mała aktywność innowacyjna sektora MSP, która pogorszyła się w drugiej połowie ubiegłej dekady, co ma odzwierciedlenie w mniejszej liczbie wprowadzanych przez nie innowacji oraz niekorzystnym trendem w tym zakresie. Współpraca między podmiotami zajmującymi się rozwijaniem i wdrażaniem innowacji także jest słabsza niż we Wspólnocie, zarówno między przedsiębiorstwami, jak również między sektorem publicznym i prywatnym. Znacznie niższy wskaźnik odnotowano w porównaniu do średniej Unii w przypadku tworzenia własności intelektualnej, choć tutaj najbardziej problematyczne są patenty, a nie wzory przemysłowe i znaki towarowe. Problemem jest też niższa o ponad połowę niż w Unii liczba przedsiębiorstw wprowadzających różnego rodzaju innowacje i tutaj odnotowuje się również niekorzystny trend.

Uwzględniając powyższe słabe wskaźniki dla Polski, należy wspomnieć, iż kraj ma zaś pozytywne wyniki w sprzedaży i eksporcie innowacyjnych towarów. Gorsze rezultaty w przypadku innowacyjnych usług oraz bardzo niskie wpływy z eksportu krajowego know-how pokazują, że Polska jest tylko producentem zaawansowanych technologicznie dóbr, które projektowane są poza granicami kraju. Można zatem uznać, iż również zyski kapitałowe z ich produkcji są z Polski eksportowane.

Rozpatrując dynamikę zmian działań innowacyjnych Polska znajduje się w połowie zestawienia rankingowego państw europejskich, lecz wiele państw z

regionu Europy Środkowo-Wschodniej (m.in. Estonia, Słowenia, Czechy) poprawia swoją innowacyjność szybciej od Polski. Tabela 3 przedstawia miejsce Polski w rankingach mierzących polski potencjał innowacyjny.

**Tabela 3.**

Pozycja polskiej gospodarki w globalnych rankingach innowacyjności

Nazwa rankingu	Miejsce Polski	Liczba państw w rankingu
Knowledge Economy Index 2012	38	145
Global Innovation Index 2012	44	141
Global Creativity Index 2011	41	82

Źródło: opracowanie na podstawie publikacji Instytutu Badań Strukturalnych (IBS), <http://ibs.org.pl/site/upload/publikacje/%28eko%29inowacje/wp1%20innowacje.pdf>

Uwzględniają one m.in. czynniki pośrednio zachęcające do powstawania nowatorskich pomysłów, takie jak jakość instytucji, zaplecze infrastrukturalne oraz otwartość i tolerancyjność społeczeństw, która sprzyja kreatywności. We wszystkich wyżej wymienionych rankingach Polska znajduje się wśród globalnych średniaków, znacznie niżej niż większość krajów Unii Europejskiej UE-27 i innych rozwiniętych krajów. Szczególnie słabo Polska kształtuje się w rankingu Global Creativity Index 2011, gdzie znajduje się w połowie zestawienia.

### Podsumowanie

Obecnie Polska należy do najmniej innowacyjnych krajów Unii Europejskiej i znajduje się, uwzględniając wskaźniki innowacyjności, znacznie poniżej średniej unijnej. Ponadto ciągle rośnie dystans między najbardziej innowacyjnymi krajami Wspólnoty, a tymi najmniej innowacyjnymi, do których należy także Polska. Niepokojący jest również fakt, iż państwa, które włączono w struktury Unii Europejskiej, w tym samym okresie co Polskę, plasują się na wyższych pozycjach w rankingach innowacyjności (m.in. Czechy, Słowacja), a niektóre na znacznie wyższych (m.in. Słowenia, Estonia), niż polska gospodarka. Taka sytuacja spowodowana jest przyjętą wiele lat temu drogą rozwoju kraju, niskim priorytetem określonym dla innowacyjności w gospodarce oraz charakterem rozwoju polskich przedsiębiorstw. Bardzo słabe wyniki innowacyjności Polski są także rezultatem braku zrozumienia jak ważną rolę w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej kraju w długim okresie odgrywają innowacje oraz jak dużym potencjałem innowacyjnym dysponuje Polska. Nie bez znaczenia jest również kwestia, iż Polska znajduje się w grupie państw słabiej rozwiniętych gospodarczo niż liderzy innowacyjności. Konieczne jest więc jak najszybsze podjęcie działań mających na celu zlikwidowanie barier przeszkadzających przedsiębiorcom i ich otoczeniu we wprowadzaniu własnych, innowacyjnych i nowoczesnych rozwiązań. W przeciwnym wypadku pozycja Polski będzie w kolejnych rankingach dotyczących innowacyjności spadać.

Silną stroną polskiej gospodarki w obszarze innowacyjności są zasoby ludzkie. Kraj potrzebuje zacieśnienia współpracy między przedsiębiorcami a ośrodkami naukowo-badawczymi oraz zwiększenia ochrony prawnej własności intelektualnej. Niezbędne jest również zwiększenia liczby innowacyjnych przedsiębiorstw, których nadal jest zdecydowanie zbyt mało.

### **Bibliografia**

- [1] DUDA J.: Bariery innowacyjności polskich MSP, [w:] Management of organization in real and virtual environment: opportunities and challenges IV, Matej Bel University in Banska Bystrica 2012.
- [2] DUDA J.: Innovations of Polish SMEs in the context of Europa 2020 Strategy, [w:] Rozpočet pre EU na roky 2014–2020 v kontexte Stratégir Európa 2020, Matej Bel University in Banska Bystrica 2012.
- [3] Innovation Union Scoreboard 2012, European Union, 2013.
- [4] Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2012 roku, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2013.
- [5] SCHUMPETER J.: The instability of capitalism, The Economic Journal 1928, 38/9; Business Cycles, New York, McGraw Hill, 1939.
- [6] SIERADZKA K.: European Union policies for development of enterprise innovation, [w:] J. Żuchowski, R. Zieliński (red.), Innovativity of enterprises and product quality/Innowacyjność przedsiębiorstw a jakość produktów, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji –PIB, Politechnika Radomska, Wydział Ekonomiczny, Radom 2010.
- [7] SONĀTA W.: Determinants of innovation activities in SME s development in regions, article for international scholarly conference, Innovations – competitions factor of SMP in global, economic space UMB Economic Faculty, Banská Bystrica 2009
- [8] Strategia „Europa 2020”, KOM(2010) 2020, Bruksela 2010.
- [9] VOLBERDA H.V.: Building the Flexible Firm: Now to remain Competitive, Oxford University Press, 1999.

Anna Wolak-Tuzimek, Dr  
Wydział Ekonomiczny  
Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu  
Tel. (48) 361-74-72  
E-mail: awt@uthrad.pl





# THE ANALYSIS OF CURRENT ASSETS FINANCIAL STRATEGIES IN METAL INDUSTRY ENTERPRISES FROM OPOLE REGION

ANALIZA STRATEGII FINANSOWANIA AKTYWÓW BIEŻĄCYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY PRZEMYSŁU METALOWEGO Z WOJEWÓDZTWA OPOLSKIEGO

ALEKSANDRA ZYGMUNT

**Streszczenie:** Ważnym aspektem zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest wybór strategii finansowania aktywów bieżących. Podstawowym celem przeprowadzonych badań była analiza strategii finansowania aktywów bieżących przedsiębiorstw branży przemysłu metalowego z województwa opolskiego. W pierwszej kolejności przeprowadzono rozważania nad zagadnieniami związanymi z rodzajami strategii finansowania aktywów bieżących w przedsiębiorstwie ze szczególnym naciskiem na strategię konserwatywną, mieszaną oraz agresywną. Część empiryczna badań bazowała na wskaźnikach finansowych, które umożliwiły rozpoznanie strategii finansowania aktywów bieżących w przedsiębiorstwach branży przemysłu metalowego z województwa opolskiego. Do badań wykorzystano dane ze sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw. Analizy dotyczyły okresu 2005–2011.

**Słowa kluczowe:** *strategie finansowania aktywów bieżących, przedsiębiorstwa branży przemysłu metalowego z województwa opolskiego.*

**Annotation:** The important aspect of enterprise's financial management comprise the selection of current assets financial strategies. The main purpose for undertaken examinations is the analysis of the current assets financial strategies of enterprises from metal industry in Opole Region. At first, it was made the considerations about the issues connected with current assets financial strategies. The special attention was put on conservative, moderate and aggressive strategies. Next, it was made the researches concentrated on the identification the kind of current assets financial strategies in analysed companies. The empirical analysis was based on financial ratios, which allowed the financial strategy estimation in the current assets area. The examinations used data from financial statements of enterprises belonged to metal industry in Opole Region. The study contains period 2005–2011.

**Keywords:** *current assets financial strategies, metal industry enterprises from Opole Region.*

## Introduction

The functioning of enterprise in turbulent environment requires the necessity of its appropriate management, which taking into account multiple areas of company's activities. In that area the special attention should be put on financial management, which enables the determination of enterprise's strategy and the reality of its realization, which should results in constantly maximization of company value. In its essence financial management plays important role in enterprise and comprise a variable components. To the most significant should be mentioned the decisions connected with undertaking investment activities, capital demand essential for strategy implementation as well as the ability to repay current liabilities on time. The important place should be also put on the decisions related to finance of current assets because they impact on the level of enterprise liquidity.

The main objective of studies is connected with the analysis of current assets financial strategies, which occurred in enterprises belonged to metal industry from Opole Region. The researches is based on financial data from financial statements of analysed companies.

### 1. The current assets financial strategies – theoretical aspects

The financial management in current assets<sup>33</sup> area emphasizes the rank of suitable capital sources selection, which are necessary to short-term assets finance. In that aspects the significant role plays the managers reaction on risk connected with the possibility of financial liquidity loss because the problems with liquidity might impact on the flexibility of taking a decision, probability of market situation deterioration in comparison with competitors, and company's development constraints as an effect of losing ability to repay current liabilities by current assets (Sierpińska i inni, 2004, p. 161). Financial liquidity is directly connected with the structure of enterprise's current assets and its capital sources. That is why the choice of proper relation between current assets and capital sources are treated as the one of the fundamental area of managerial decisions.

The analysis of literature indicates free the most important current assets financial strategies applied by enterprises. The first, called conservative strategy, characterize high level of current assets and relatively low level of current liabilities<sup>34</sup>. That situation results in the high level of constant capital<sup>35</sup>, which impact on financial liquidity loss risk reduction as well as on the lack of the financial level possibilities usages (Czekaj i inni, 2005, p. 159). The concerned current assets financial strategy distinguish high level of financial liquidity (Wędzki,

---

<sup>33</sup> Current assets are defined as enterprise's short-term assets depreciated by trade receivables falling due after more than twelve months, which are, according to the Polish Accounting Act, located in short-term assets.

<sup>34</sup> Current liabilities are treated as enterprise's short-term liabilities depreciated by trade payables falling due after more than twelve months, which are, according to the Polish Accounting Act, located in short-term liabilities.

<sup>35</sup> Constant capital means the sum of equity capital and long-term liabilities.

2002, p. 120–170). Next strategy, aggressive current assets financial strategy, assumes that the level of current assets in enterprise are lower than the level of current liabilities (Pluta, 1999, p. 47). In that strategy enterprise distinguish demand on short-term capital (Watson, 2001, p. 255–257). That occurrence consequences in the increased level of financial liquidity loss risk (Duliniec, 2007, p. 28). Furthermore, aggressive current assets financial strategy characterize the lower volume of inventories. The third current assets financial strategy constitute the intermediate strategy – between conservative and aggressive strategy. In its essence the moderate strategy based on the similar level of current assets and current liabilities (Pluta, 1999, p. 47). Mentioned strategy features the financial liquidity loss risk minimization and comparatively high level of incomes (Czekaj i inni, 2005, p. 160).

## 2. The methodology of examinations

The conducted examinations are connected with the analysis of current assets financial strategies. To studies were selected enterprises belonged to metal industry conducted activity in Opole Region<sup>36</sup>, which fulfill at least two of the following conditions:

- average employment (in full time post conversion) was at least 50 workers,
- assets sum at the end of accounting year was higher than 2 500 000 EURO (in polish currency),
- net sales revenues and similar items and financial revenues were higher than 5 000 000 EURO (in polish currency).

To the studies were chosen companies, which financial statements were published in the Official Journal of the Republic of Poland "Monitor Polski B in period 2005–2012. The above conditions allowed the selection the following enterprises:

APC PRESMET Sp. z o.o.,  
BETAFENCE Sp. z o.o.,  
FABRYKA APARATURY I URZĄDZEŃ FAMET S.A,  
FABRYKA MASZYN ROTOX Sp. z o.o.,

---

<sup>36</sup> It has to be emphasize that Opole Region constitute the area of multidimensional economic researches, which are concentrated inter alia on investment issues and the possibilities of the selected sectors' development. See among the others: J. Zygmunt, *Relationship between working capital and profitability in fuel and chemicals companies*, Proceedings of the International Scientific Conference on MMK 2012 International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2012, MAGNANIMITAS, vol. III, Hradec Kralove 2012, p. 1565–1573; J. Zygmunt, *The liquidity level of metals companies from Opole Province*, Proceedings of the International Scientific Conference on MMK 2012 International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2012, MAGNANIMITAS, vol. III, Hradec Kralove, p. 1676–1682; A. Zygmunt, M. Szewczyk, *Możliwości rozwoju branży budowlanej w województwie opolskim*, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy” 2011, Nr 4 (26), p. 75–83.

GRODKOWSKIE ZAKŁADY WYROBÓW METALOWYCH S.A.,  
 HUTA MAŁAPANEW Sp. z o.o.,  
 IZOSTAL S.A.,  
 KAMET S.A.,  
 KOLB Sp. z o.o.,  
 KOMET – URPOL Sp. z o.o.,  
 KONSTRUKCJE STALOWE KTR GROUP Sp. z o.o.,  
 ŁAMBINOWICKA FABRYKA MASZYN CELPA S.A.,  
 MAŁAPANEW MASZYNY I KONSTRUKCJE Sp. z o.o.,  
 MARCEGAGLIA POLAND Sp. z o. o.,  
 OCYNKOWNIA MOSTOSTAL – MET Sp. z o.o.,  
 PRZEDSIĘBIORSTWO REMONTOWO - PRODUKCYJNE ZK – REM Sp. z o.o.,  
 PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUGOWO - PRODUKCYJNE POM Spółka z o.o.,  
 RESTAL Sp. z o.o.,  
 SIEGENIA – AUBI Sp. z o.o.,  
 TRACK TEC KOLTRAM Sp. z o.o.,  
 VETRIM Sp. z o.o.,  
 WALCOWNIA RUR ANDRZEJ Sp. z o.o.,  
 ZAK SERWIS Sp. z o.o.,  
 ZAKŁADY MECHANICZNE CERAMA S.A.,  
 ZAKŁADY MECHANICZNE ZAMPAP w KRAPKOWICACH S.A.

The examinations are based on financial ratios, which allow the analysis of current assets financial strategies used by analysed enterprises. In that area the special attention was put on the following ratios:

- the current liabilities to total equity and liabilities ratio, which describes the participation of short-term capital in total capital involved in enterprise. That ratio based on proportion current liabilities to total value of equity and liabilities;
- the current assets to total assets ratio, which supports information about the participation of short-term elements of enterprise's properties in total assets used by company. That ratio is treated as the relation of the current assets to total assets;
- the current liabilities to current assets ratio, which indicates the relation between short-term liabilities and properties of enterprises, which distinguish short-term character. That ratio is define as golden financial rule, according to which the value of current liabilities in enterprise should be equal oral or lower than the value of current assets (Gabrusewicz i inni, 2005, p. 277). The construction of above ratio is based on proportion current liabilities to current assets;
- current ratio, which allows the determination of company's financial liquidity by identification the capacity on repayment current liabilities on time using current assets. The level of current ratio should reach the range between

1.2–2.0 (or 1.5–2.0) (Leszczyński i inni, 2006, p. 511). If the volume of above ratio is lower than recommended standard size it might be symbolize the enterprise's problems with repayment of current assets on time. Besides, the level of mentioned ratio higher than recommended standard size might be treated as a signal of exceeded liquidity as an effect of insufficient current assets rotation. Mentioned ratio is based on proportion current assets to current liabilities (Czепurko i inni, 2005, p. 158);

- quick ratio, which indicates company's financial liquidity, which taking into account the different quickness of conversion current assets into cash. The recommended level of quick ratio should be higher than one. The above ratio is based on proportion between current assets depreciated by inventories to current liabilities (Tkaczyk i inni, 2001, p.152).

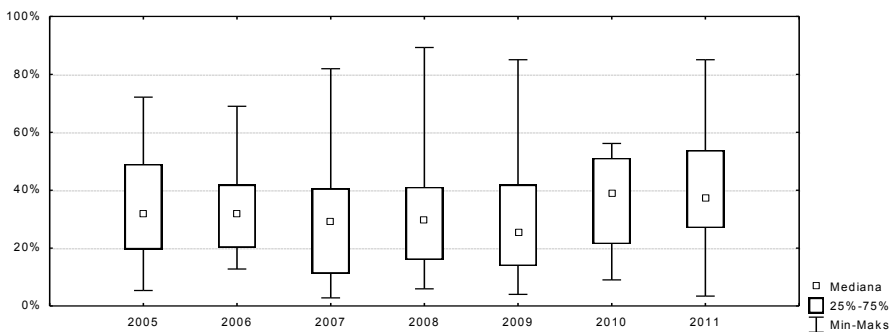
The scope of examinations concern on period 2005–2011. In studies were used financial data from financial statements of analysed enterprises'.

### **3. The examinations of current assets financial strategies in analysed enterprises**

The results of examinations conduct to the conclusions that in period 2005–2011 the participation of current liabilities in total equity and liabilities value in the majority of analysed metal industry companies, which conduct activity in Opole Region was lower than 45% (on average) (graph 1). That situation means that analysed companies prefer long-term capital sources to assets financing.

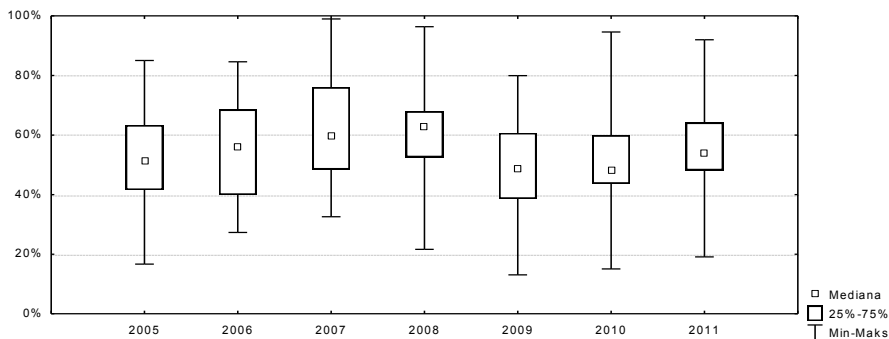
The effects of studies indicate also that in period 2005–2009 the level of usage current capital by the half of analysed enterprises characterize decreasing tendency (the current liabilities to total equity and liabilities ratio decreased averaged from 32% in 2005 to 26% in 2009).

On the other hand, the results of calculations show that in period 2009–2011 the analysed metal industry companies from Opole Region distinguish increase level of short-term capital (from 26% in 2009 to 37% of total equity and liabilities value in 2011). Additionally, it should be emphasize the appearance of selected enterprises, in which level of current liabilities was higher than constant capital (in chosen years).



**Graph 1.** Box-plot of current liabilities to total equity and liabilities ratio in belonged to metal industry enterprises from Opole Region (for years 2005–2011)  
Source: Own calculations.

The results of examinations provide to the conclusion that analysed metal industry companies from Opole Region distinguish in period 2005–2011 lack of homogeneous tendency of involvement current assets in total assets value (graph 2).

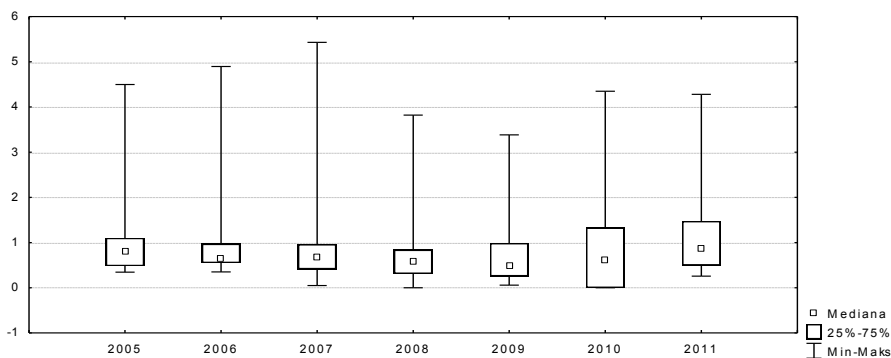


**Graph 2.** Box-plot of current assets to total assets ratio in belonged to metal industry enterprises from Opole Region (for years 2005–2011).  
Source: Own calculations.

The calculations show that in period 2005–2008 and 2010–2011 in more than half of analysed enterprises the volume of current assets was increasing (average from 51% in 2005 to 63% value of total assets in 2008 and average from 48% in 2010 to 54% of assets in 2011), while for period 2008–2010 was observed the decreasing level of the current assets commitment in metal industry companies from Opole Region (average from 63% in 2008 to 48% of total assets value in 2010). Moreover, the effects of studies emphasize the very high level of short-term assets involvement in total assets value in selected enterprises.

The analysis of current liabilities to current assets ratio volume conduct to the conclusions that most analysed companies in period 2005–2011 characterize the compliance with the golden financial rule, according to which the relation

current liabilities to current assets should be equal or lower than one (graph 3). The results of studies show that half of metal industry enterprises, which provide activity in Opole Region, characterize in analysed period relation current liabilities to current assets not higher than 0.68 (on average).

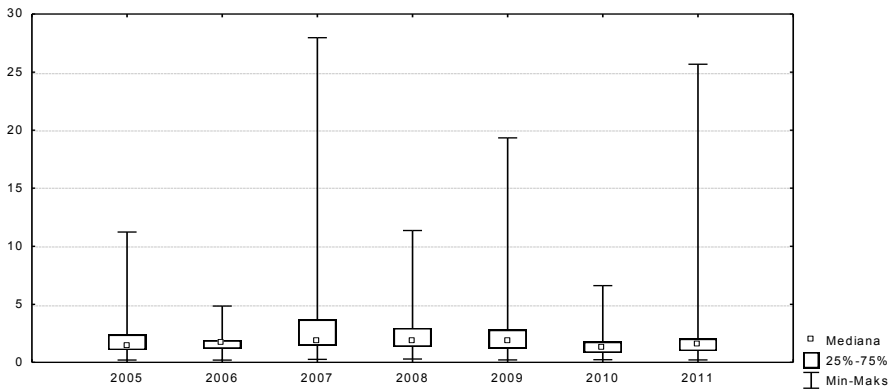


**Graph 3.** Box-plot of current liabilities to current assets ratio in belonged to metal industry enterprises from Opole Region (for years 2005–2011).

Source: Own calculations.

Furthermore, the effects of examinations allow to notice that one quarter of metal industry enterprises from Opole Region distinguish higher relation current liabilities to current assets than results from golden financial rule. In mentioned group of enterprises in period 2005–2011 the current liabilities to current assets ratio was higher on average than 1.05. That occurrence might result in the potential problems with financial liquidity.

The results of estimations show that the most of analysed companies belonged to metal industry in Opole Region in period 2005–2011 have capacity on repayment current liabilities on time using current assets (graph 4). The calculations indicates that the half of above enterprises characterized the current ratio volume higher than 1.61 (on average). That situation should be treated as positive. The mentioned enterprises characterize proper level of financial liquidity.



**Graph 4.** Box-plot of current ratio in belonged to metal industry enterprises from Opole Region (for years 2005–2011)

Source: Own calculations.

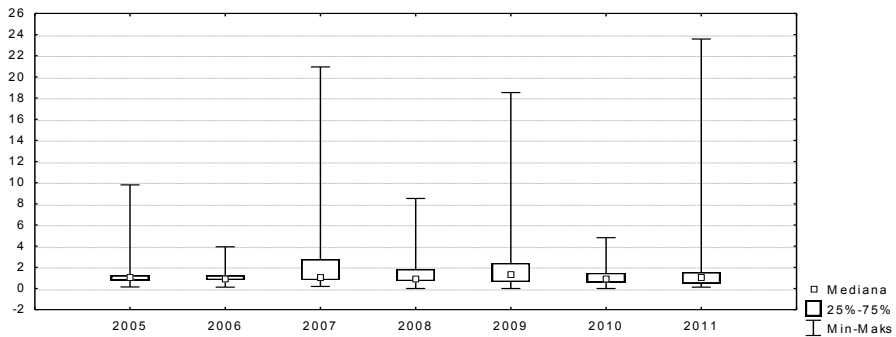
Moreover, the effects of examinations allow to separate group of analysed enterprises, which characterized excess liquidity. That occurrence indicates the possibilities of current liabilities level increasing by mentioned companies. Additionally, the results emphasize also selected metal industry companies from Opole Region, which distinguish sporadic problems with financial liquidity – in one quarter of analysed enterprises the current ratio level was lower (on average than 1.17).

The results of examinations indicate that in period 2005–2011 most of analysed metal industry companies from Opole Region have ability to repayment current liabilities on time using current assets depreciated by inventories (graph 5).

That occurrence should be treated as positive. Furthermore, the studies show that selected enterprises distinguish very high level of short-term receivables and short-term financial assets, which may resulted in exceeded liquidity.

Moreover, the estimations emphasize in selected enterprises the sporadic problems with financial liquidity, taking into account the different quickness of conversion current assets into cash. In that companies the quick ratio was lower than 0.70 (on average).





**Graph 5.** Box-plot of quick ratio in belonged to metal industry enterprises from Opole Region (for years 2005–2011)

Source: Own calculations.

## Conclusions

The results of examinations allow to the conclusions that the majority of metal industry companies from Opole Region distinguish conservative current assets financial strategy in period 2005–2011. According to the effect of studies the level of current assets in analysed enterprises was higher than corresponding to them level of current liabilities. That situation means that current assets was financed not only by current liabilities, but also by constant capital. Moreover, it has to be said that in the most of analysed enterprises the proportion between current assets and liabilities are congenial, as can be seen in the tendencies of current liabilities to total equity and liabilities relation and current assets to total assets relation. That situation can be provided as directing analysed enterprises toward intermediate current assets financial strategy. The conducted examinations indicates also that the most of analysed enterprises from metal industry, which conduct activity in Opole Region distinguish proper relation between current liabilities and current assets. Moreover, the majority of analysed companies emphasize the capacity to repayment current liabilities on time using current assets.

The complexity of current assets financial strategies issues require further studies. It is assumed that they should be relate on the analysis of current assets financial strategies of enterprises from other industries.

## Bibliography

- [1] CZEKAJ J., DRESLER Z.: Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [2] CZEPURKO A., ŁUKASZEWICZ J.: Biznesplan w praktyce zarządzania firmą, czyli po co i jak opracowywać skuteczny biznesplan?, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2005.
- [3] GABRUSEWICZ W., KOŁACZYK Z.: Bilans. Wartość poznawcza i analityczna, Difin, Warszawa 2005.

- [4] DULINIEC A.: Finansowanie przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [5] LESZCZYŃSKI Z., SKOWRONEK-MIELCZAREK A.: Analiza ekonomiczno-finansowa spółki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [6] PLUTA W.: Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [7] Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa, ed. B. Wawrzyńczak-Jędryka, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006.
- [8] SIERPİŃSKA M., JACHNA T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [9] TKACZYK M., DĘBŃIEWSKA M.: Ekonomiczna ocena działalności przedsiębiorstwa, Studio Poligrafii Komputerowej 'SQL' s.c., Olsztyn 2001.
- [10] WATSON D., HEAD A.: Corporate finance. Principles and Practice, Prentice Hall, Harlow 2001.
- [11] WĘDZKI D.: Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [12] ZYGMUNT A., SZEWCZYK M.: Możliwości rozwoju branży budowlanej w województwie opolskim, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy” 2011, nr 4 (26).
- [13] ZYGMUNT J.: The liquidity level of metals companies from Opole Province, Proceedings of the International Scientific Conference on MMK 2012 International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2012, MAGNANIMITAS, Vol. III, Hradec Kralove.
- [14] ZYGMUNT J.: Relationship between working capital and profitability in fuel and chemicals companies, Proceedings of the International Scientific Conference on MMK 2012 International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2012, MAGNANIMITAS, vol. III, Hradec Kralove 2012.

Aleksandra Zygmunt, Ph.D.  
 Katedra Ekonomii, Finansów i Badań Regionalnych  
 Wydział Ekonomii i Zarządzania  
 Politechnika Opolska  
 Phone (+48) 77 449 88 00  
 Fax (+48) 77 449 88 16  
 E-mail: azygmunt@poczta.wp.pl

# WORKING CAPITAL MANAGEMENT IN FOOD INDUSTRY COMPANIES FROM OPOLE REGION

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM OBROTOWYM W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY SPOŻYWCZEJ NA OPOLSZCZYŹNIE

JUSTYNA ZYGMUNT

**Streszczenie:** W artykule podjęta została problematyka zarządzania kapitałem pracującym. Głównym celem tego artykułu było zbadanie, jak przedsiębiorstwa branży spożywczej na Opolszczyźnie zarządzają swoim kapitałem pracującym. Struktura artykułu jest następująca: część pierwsza obejmuje teoretyczne wprowadzenie do zagadnienia zarządzania kapitałem pracującym. Natomiast druga część artykułu poświęcona jest empirycznym badaniom dotyczącym zarządzania kapitałem pracującym w przedsiębiorstwach branży spożywczej na Opolszczyźnie.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kapitałem pracującym, cykl obrotu zapasami, cykl obrotu należnościami, cykl obrotu zobowiązaniami bieżącymi, przedsiębiorstwa branży spożywczej, Opolszczyzna.

**Annotation:** The paper is related to the issue of working capital management. The principal goal of the paper is to study the working capital management in food industry companies from Opole region. The structure of the paper is as follows: first part contains the theory introduction to working capital management, whereas the second part of the paper regards the empirical studies of working capital management in food industry companies from Opole region.

**Key words:** working capital management, Inventories Conversion Cycle, Receivables Conversion Cycle, Payments for Suppliers Conversion Cycle, food industry companies, Opole region.

### Introduction

Working capital has significant influence on company performance. It affects most of all the company liquidity and profitability. Thus, the capital in question is essential both for company current and strategic objectives reaching.

Fundamental signification of working capital entails the importance of its management. This issue is broadly considered in professional literature. The value of working capital management is described, among others, by Shin and Soenen (Shin, Soenen, 1998, s. 37–45), Peel, Wilson, Howorth (Peel et al., 2000, s. 17–37), Deloof (Deloof, 2003, s. 573–587), Howorth, Westhead (Howorth, Westhead, 2003, s. 94–111), Chiou, Cheng (Chiou, Cheng, 2006, s. 149–155), Lazaridis,

Tryfonidis (Lazaridis, Tryfonidis, 2006, s. 26–35), Padachi (Padachi, 2006, s. 45–58), Samiloglu, Demirgunes (Samiloglu, Demirgunes, 2008, s. 44–50), Fathi, Tavakoli (Fathi, Tavakoli, 2009, s. 104–116), Gill, Biger, Mathur (Gill et al. 2010, 1–9), Baños-Caballero, García-Teruel, Martínez-Solano (Baños-Caballero et al., 2011, s. 517–529), Lind, Pirttilä, Viskari, Schupp, Kärri (Lind et al., 2012, s. 92–100). However, not much studies consider the working capital management in polish companies from Opole region. The economic status of those companies is examined above all by Szewczyk, A. Zygmunt (Szewczyk, A. Zygmunt, 2011, s. 135–156), A. Zygmunt (A. Zygmunt, 2013a, s. 1–276; A. Zygmunt, 2013b, s. 179–191). Nevertheless, there is necessity recognized to study the working capital management in food industry companies from Opole region. Hence, the principal goal of this paper is to explore the working capital management in the companies in question, on the basis of financial proxies.

## **1. The essence of working capital management**

Management of working capital is concerned to both the amount and the structure of current assets, as well as is related to the sources of capital which finance these assets (Czekaj, Dresler, 2005, s. 117). Many observations proved that the management in question influences directly on the company liquidity (Chiou, Cheng, 2006, s. 149–155). It is said that the explanation of such fundamental impact is connected especially with trade credit policy and policy of payments to suppliers (Peel et al., 2000, s. 17–37). The liberal trade credit policy might lead to company financial constrains. Therefore, it should be supported by long terms of payments to suppliers to compensate for delayed cash inflows. Management in question is also significant for company profitability. It influences on company sales scale and, as the consequence, on the profits.

It should be emphasized that working capital management enables to (Shin, Soenen, 1998, s. 37–45; Chiou, Cheng, 2006, s. 149–155; J. Zygmunt, 2012, s. 1565–1573; Deloof, 2003, s. 573–587; Sierpińska, Jachna, 2004, s. 161–166; Czekaj, Dresler, 2005, s. 126):

- liquidity maintenance,
- financial costs reduction,
- decreasing of dependence on external financing,
- risk reduction.

Thus, it should be concluded that the working capital management is the everyday process which should be accomplished carefully and deliberately (Jose et al., 1996, s. 33–46).

The common measure for working capital management is the Cash Conversion Cycle (Jose et al., 1996, s. 33–46; Lind et al., 2012, s. 92–100; Howorth, Westhead, 2003, s. 94–111). It expresses a number of days, in which cash spend to short term payments comes back to company as payments from receivers (Sierpińska, Jachna, 2004, s. 160). The Cash Conversion Cycle is calculated as follows (e.g. Baños-Caballero et al., 2011, s. 517–529):

Cash Conversion Cycle = Inventories Conversion Cycle + Receivables Conversion Cycle – Payments for Suppliers Conversion Cycle

The length of the Cash Conversion Cycle depends on company specificity. There is said however, that this Cycle should be relatively short. It signifies that cash inflows from receivables and cash involved in inventories are sufficient to pay without delay the short term payments. At the same time, the cash flows relatively quickly to company and might be spend again (Sierpińska, Jachna, 2004, s. 162). Hence, excluding certain situations, the goal of working capital management should be to reduce Inventories and Receivables Conversion Cycle, with the Payments for Suppliers Conversion Cycle extending at the same time.

## **2. Working capital management in food industry companies from Opole region – empirical studies**

The analysis of working capital management in food industry companies from Opole region was based on research sample which contains those companies in question which met at least two of the following conditions: average employment in financial year – at least 50 employees; assets value at the end of financial year – at least 2 500 000 euro; revenues value from goods sales and from financial operations – at least 5 000 000 euro. The foregoing conditions were fulfilled by sixteen companies. All of them were therefore the subject of empirical studies. The data sources were the financial statements of these companies. The research period was 2005–2010.

To describe the working capital management in food industry companies from Opole region, statistical dispersion measures were used. The proxies to measure working capital management were established as follows :

- Inventories Conversion Cycle = (inventories/sales revenue) · 365
- Receivables Conversion Cycle = (receivables/sales revenue) · 365
- Payments for Suppliers Conversion Cycle = (payments for suppliers/sales revenue) 365

First stage of empirical studies regarded the analysis of Inventories Conversion Cycle in companies in question. On the ground of statistical dispersion measures (table 1) it might be emphasized that together with time, the average Conversion Cycle of Inventories was longer (from 24 days in 2005 up to 42 days in 2009). This observation is not in accordance to the main indicator of working capital management theory which recommends to diminish Inventories Conversion Cycle.

**Table 1.**

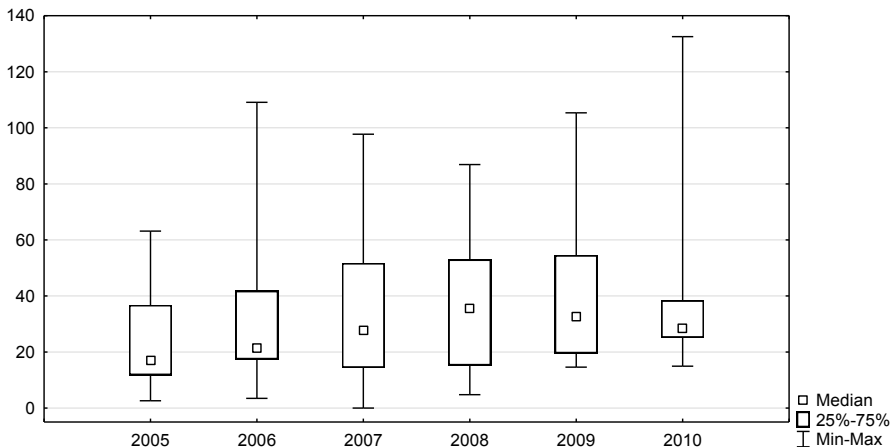
Statistical dispersion measures of Inventories Conversion Cycle in food industry companies from Opole region.

Measure	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Quartile 1	13.14	17.43	14.71	15.24	21.07	25.26
Median	16.96	21.41	27.87	35.55	32.58	28.39
Quartile 3	33.05	41.82	50.07	53.00	51.14	37.62
Mean	24.40	37.06	34.73	37.31	42.22	39.85

Source: own empirical studies.

The results of empirical studies lead to the conclusion that in half of food industry companies from Opole region in period 2005-2010, the inventories conversion took at least 16 days (in 2005). It should be said at the same time that in year 2008 the Inventories Conversion Cycle was the longest for half of companies in question (35 days). Moreover, both the analysis of quartile 1 and quartile 3 provide the evidence of time lengthening between the day of raw materials purchase and the day of products sale.

The diversity of Opole region companies from food industry considered in the context of the Inventories Conversion Cycle is shown in graph 1.



**Graph 1.** Box-plot of Inventories Conversion Cycle in food industry companies from Opole region

Source: own empirical studies.

On the base of box-plot analysis it might be claimed that particularly in 2006 and 2010, for some companies, the length of Inventories Conversion Cycle was relatively very high. The detailed studies allowed to observe that in these cases the companies involvement in inventories were more that 109 days.

According to finance theory, working capital management should lead to the reduction of Receivables Conversion Cycle. The research results in this field

displayed that in period 2005-2010, in food industry companies from Opole region the level of the Cycle in question was quite high (table 2).

In all the research period, the average length of time to receive money from purchasers was not smaller than 44 days (with the 65 days in 2006) in examined companies. The quartiles analysis provides the conclusion of relatively liberal receivables policy which was carried out in more than a half of food industry companies from Opole region.

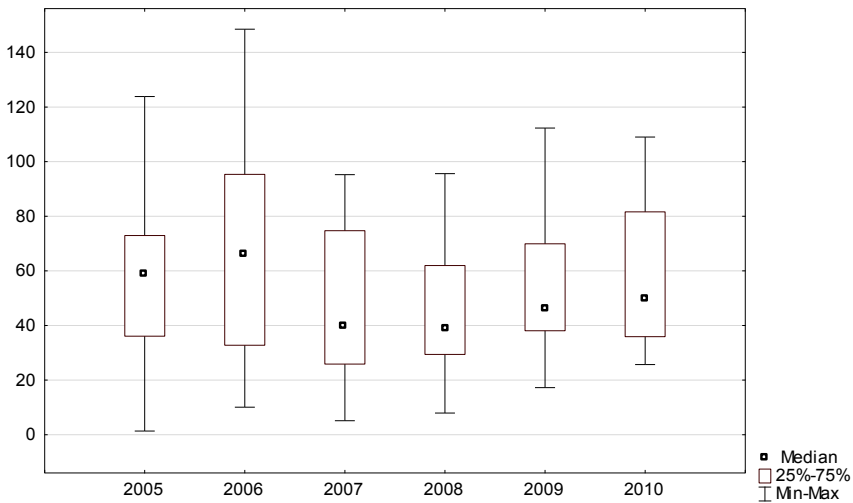
**Table 2.**  
Statistical dispersion measures of Receivables Conversion Cycle in food industry companies from Opole region.

Measure	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Quartile 1	39.66	32.76	27.24	29.42	38.36	36.56
Median	58.43	65.81	40.10	39.08	45.74	49.86
Quartile 3	70.08	95.33	70.99	61.98	65.55	77.35
Mean	59.75	65.76	46.94	44.81	53.95	56.84

Source: own empirical studies.

However, the research results showed that in one quarter of those companies, the Receivables Conversion Cycle was relatively appropriate with the length of circa 30 days, what is considered in Poland as the optimum.

The detailed analysis of the Receivables Conversion Cycle indicates that there is no homogeneity in receivables policy in food industry companies from Opole region (graph 2).



**Graph 2.** Box-plot of Receivables Conversion Cycle in food industry companies from Opole region

Source: own empirical studies.

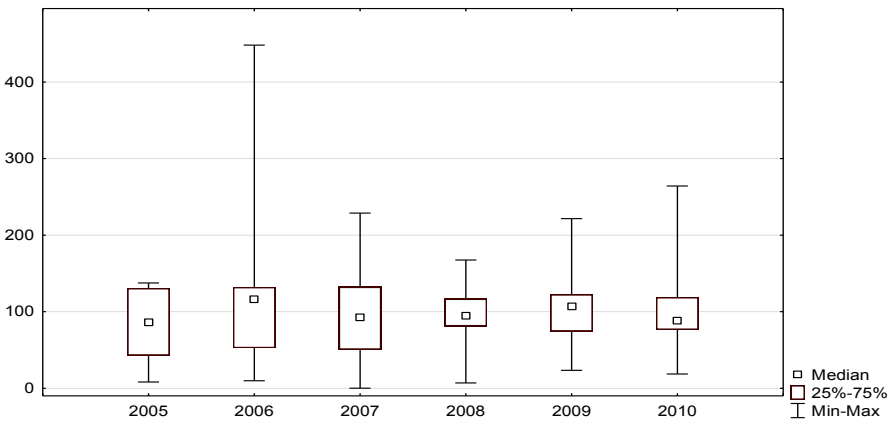
On the ground of statistical dispersion measures it might be underline, that food industry companies from Opole region discharged their obligations towards suppliers in comparatively long time (table 3).

**Table 3.**  
Statistical dispersion measures of Payments for Suppliers Conversion Cycle in food industry companies from Opole region.

Measure	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Quartile 1	46.34	52.63	54.29	81.18	79.68	78.47
Median	86.07	116.35	92.66	94.44	107.04	88.60
Quartile 3	117.47	132.00	126.07	116.73	121.67	118.15
Mean	80.79	120.00	89.57	87.99	104.33	107.60

Source: own empirical studies.

In period 2005-2010, the average length of the Payments for Suppliers Conversion Cycle was not less than 80 days. It should be considered as relatively favorable situation, in term of working capital management theory. The results of quartiles confirm this conclusion. For example, in 2006 in half of food industry companies from Opole region, the Cycle in question was up to 116 days. Moreover, the quartile 3 outcomes provide the evidence that in a quarter of those companies, the suppliers payments duration was in all research period longer than 116 days. The analysis of box-plot of Payments for Suppliers Conversion Cycle shows that especially in 2006, the diversity of Opole region companies from food industry was quite high (graph 3).



**Graph 3.** Box-plot of Payments for Suppliers Conversion Cycle in food industry companies from Opole region.

Source: own empirical studies.

The detailed study revealed that for such diversity in Payments for Suppliers Conversion Cycle in 2006 was responsible first of all the one company, in which the Cycle in question equaled to 448 days. However, it should be re-



marked that the differences in the length of suppliers payments duration for food industry companies from Opole region were the smallest in 2005.

## **Conclusions**

The main aim of this paper was to describe the working capital management in food industry companies from Opole region in period 2005-2010. The literature studies lead to the conclusion that working capital management is fundamental in company performance. The empirical researches provides the evidence that the management in question in food industry companies from Opole region in period 2005-2010 might be inefficient. The symptoms of this quality of management were enclosed both in Inventories Conversion Cycle and Receivables Conversion Cycle which were relatively high. The extending of inventory conversion period from raw materials purchase to products sold might be considered as the evidence of inappropriate management of working capital in examined companies.

Similarly, comparatively long period in which companies received the money from product sales might signify the liberal receivables policy in food industry companies from Opole region or might reflect the companies difficulties in obtainment the cash from credit sales. In addition, it should be noticed that relatively long Payments for Suppliers Conversion Cycle might be the indication of handicaps with short term payments. Therefore, it appears the necessity to study the term structure both of receivables and current liabilities.

The complexity of working capital management issue allows to remark that further studies should consider not only financial proxies but also should include the other features of the management in question. It seems also important to identify the factors which influenced the working capital management diversity in food industry companies from Opole region in period 2005-2010. Furthermore, it should be described the impact of macroeconomic situation on the working capital management in examined companies. It appears also important to research the effect on working capital management in food industry companies from Opole region to their liquidity and profitability.

## **Bibliography**

- [1] BAÑOS-CABALLERO S., GARCÍA-TERUEL P.J., MARTÍNEZ-SOLANO P.: How does working capital management affect the profitability of Spanish SMEs?, "Small Business Economics" 2011, Vol. 39.
- [2] CHIOU J., CHENG L.: The determinants of working capital management, "Journal of American Academy of Business" 2006, Vol. 10.
- [3] CZEKAJ J., DRESLER Z.: Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [4] DELOOF M.: Does working capital management affect profitability of Belgian firms?, "Journal of Business Finance and Accounting" 2003, Vol. 30.
- [5] FATHI S., TAVAKOLI Y.: Investigating relationship between working capital management and performance, "Journal of Commercial Investigating" 2009, issue 36.

- [6] GILL A., BIGER N., MATHUR N.: The relationship between working capital management and profitability: evidence from the United States, "Business and Economics Journal" 2010, Vol. 2010: BEJ-10.
- [7] HOWORTH C., WESTHEAD P.: The focus of working capital management in UK small firms, "Management Accounting Research" 2003, Vol. 14.
- [8] JOSE M. L., LANCASTER C., STEVENS J.L.: Corporate return and cash conversion cycles, "Journal of Economics and Finance" 1996, Vol. 20.
- [9] LAZARIDIS I., TRYFONIDIS D.: Relationship between working capital management and profitability of listed companies in the Athens Stock Exchange, "Journal of Financial Management and Analysis" 2006, Vol. 19.
- [10] LIND L., PIRTTILÄ M., VISKARI S., SCHUPP F., KÄRRI T.: Working capital management in the automotive industry: Financial value chain analysis, "Journal of Purchasing & Supply Management" 2012, Vol. 18.
- [11] PADACHI K.: Trends in working capital management and its impact on firms' performance: an analysis of Mauritian small manufacturing firms, "International Review of Business Research Papers" 2006, Vol. 2(2).
- [12] PEEL M.J., WILSON N., HOWORTH C.A.: Late payment and credit management in the small firm sector: some empirical evidence, "International Small Business Journal" 2000, Vol. 18 (2).
- [13] SAMILOGLU F., DEMIRGUNES K.: The Effects of Working Capital Management on Firm Profitability: Evidence from Turkey, "The International Journal of Applied Economics and Finance" 2008, Vol. 2(1).
- [14] SHIN H., SOENEN L.: Efficiency of working capital management and corporate profitability, "Financial Practice and Education" 1998, Vol. 8.
- [15] SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [16] SZEWCZYK M., ZYGMUNT A.: Prospects of food products manufacture sector in Opolskie region [in:] K. Malik (red.), Regional and local development: Capitals and drivers, Opole, Faculty Economy and Management of the Opole University of Technology, Self-Government of the Opole Voivodeship, Committee of Spatial Economy and Regional Planning of the Polish Academy of Sciences, Committee Organization and Management Sciences of the Polish Academy of Sciences – Katowice 2011.
- [17] ZYGMUNT A.: (a), Diagnoza zadłużenia przedsiębiorstw branży przemysłu chemicznego Opolszczyzny [w:] M. Noga, K. Łobos (red.), Mikroekonomiczne i makroekonomiczne uwarunkowania sprawności procesów zarządzania przedsiębiorstwami, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 32/2012, Wrocław 2013.
- [18] ZYGMUNT A.: (b), Sytuacja finansowa przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego Opolszczyzny. Analiza porównawcza w ujęciu branżowym, Studia i Monografie z. 336, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2013.

- [19] ZYGMUNT J.: Relationship between working capital and profitability in fuel and chemicals companies, Proceedings of the International Scientific Conference on MMK 2012 International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2012, MAGNANIMITAS, Vol. III, Hradec Kralove, 2012.

Justyna Zygmunt, PhD  
Katedra Ekonomii, Finansów i Badań Regionalnych  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Politechnika Opolska  
Phone (+48) 77 449 88 00  
Fax (+48) 77 449 88 16  
E-mail: j.zygmunt@po.opole.pl