

**Studia i Monografie**

z. 451

Dostosowanie przedsiębiorstw  
do zmian otoczenia zewnętrznego

Pod redakcją  
Aleksandry Zygmunt  
Justyny Zygmunt



POLITECHNIKA OPOLSKA

ISSN 1429-6063

Opole 2016 ISBN 978-83-65235-63-3

**POLITECHNIKA OPOLSKA**

**KOMITET REDAKCYJNY**

*Małgorzata ADAMSKA, Tadeusz ŁAGODA – przewodniczący,  
Mariusz MIGAŁA, Iwona MULICKA, Piotr NIESŁONY,  
Zbigniew PERKOWSKI, Jan SADECKI, Iwona WYSZYŃSKA*

*Recenzenci:*

*prof. dr hab. inż. Henryk BRANDENBURG  
prof. dr hab. Andrzej GRACZYK*

*Komitet Redakcyjny Wydawnictw Politechniki Opolskiej  
ul. Prószkowska 76*

*© Copyright by Politechnika Opolska 2016*

*Skład: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej.  
Nakład 150 egz. Ark. wyd. 10,5. Ark. druk. 10,0.  
Druk i oprawa: Sekcja Poligrafii Politechniki Opolskiej.*

## Spis treści

Wstęp.....	7
<b>1. Czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw w warunkach zmian (Aleksandra Zygmunt, Justyna Zygmunt).....</b>	<b>11</b>
1.1. Pojęcie i klasyfikacja zmian.....	11
1.2. Przedsiębiorstwo jako podmiot oddziaływania otoczenia.....	13
1.3. Otoczenie a czynniki rozwoju przedsiębiorstw w warunkach zmian.....	14
<b>2. Wpływ ustaw deregulacyjnych na warunki prowadzenia działalności gospodarczej polskich przedsiębiorstw w latach 2011–2016 (Anna Bohdan).....</b>	<b>21</b>
2.1. Zmiany otoczenia prawnego działalności gospodarczej w 2011 r. ....	22
2.2. Zmiany otoczenia prawnego działalności gospodarczej w latach 2012–2013.....	25
2.3. Zmiany otoczenia prawnego działalności gospodarczej w latach 2014–2016.....	27
<b>3. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zmian demograficznych. Wybrane aspekty (Brygida Solga).....</b>	<b>31</b>
3.1. Uwarunkowania demograficzne rozwoju przedsiębiorstw w Polsce do 2050 r. ....	32
3.2. <i>Flexicurity</i> strategią rozwoju rynku pracy oraz przedsiębiorstw w warunkach postępujących zmian demograficznych.....	35
3.3. Polityka migracyjna narzędziem wspomagającym przedsiębiorstwa w warunkach zmian demograficznych.....	37
3.4. Partnerstwo przedsiębiorstw w ramach aktywnej polityki rynku pracy.....	39
<b>4. Instrumenty wspierające rozwój przedsiębiorstw na poziomie regionalnym (Anna Jasińska-Biliczak).....</b>	<b>45</b>
4.1. Narzędzia kreujące rozwój przedsiębiorczości na poziomie regionalnym.....	45
4.2. Małe i średnie przedsiębiorstwa jako szczególny sektor dla rozwoju regionalnego.....	50
<b>5. Rynek instrumentów dłużnych a rozwój przedsiębiorstw (Agnieszka Janeta).....</b>	<b>55</b>
5.1. Korzyści i ryzyko finansowania rozwoju przedsiębiorstw poprzez instrumenty dłużne.....	56

5.2. Rozwój polskich przedsiębiorstw a wielkość ich zadłużenia.....	57
5.3. Rynek kredytów bankowych a rozwój przedsiębiorstw.....	60
5.4. Leasing jako źródło finansowania rozwoju przedsiębiorstw.....	62
5.5. Finansowanie rozwoju przedsiębiorstw na rynku dłużnych papierów wartościowych.....	64
<b>6. Zarządzanie zaufaniem konsumenckim w czasie cyklu życia konsumenta (Małgorzata Adamska).....</b>	<b>69</b>
6.1. Kapitał rynkowy organizacji w strukturze kapitału intelektualnego.....	69
6.2. Kapitał kliencki – w kontekście faz cyklu życia.....	71
6.3. Wpływ zarządzania zaufaniem na zachowania klienta.....	73
<b>7. Funkcjonowanie inicjatyw klastrowych – korzyści dla przedsiębiorców w zmiennym otoczeniu (Brygida Klemens).....</b>	<b>79</b>
7.1. Klastery a inicjatywa klastrowa.....	80
7.2. Warunki powstawania klastrow i inicjatyw klastrowych.....	82
7.3. Korzyści dla przedsiębiorców z funkcjonowania w inicjatywie klastrowej.....	83
<b>8. Wymiar wdrażania zmian implikowanych współpracą międzysektorową – aktywność innowacyjna przedsiębiorstw (Marzena Szewczuk-Stępień).....</b>	<b>91</b>
8.1. Unia Innowacji – wyzwania, szanse i efekty wsparcia UE.....	92
8.2. Współpraca międzysektorowa nauka-biznes.....	96
8.3. Czynniki sukcesu wdrażania innowacji.....	98
<b>9. Wpływ zarządzania różnorodnością na system motywacyjny przedsiębiorstw (Jolanta Maj).....</b>	<b>103</b>
9.1. Różnorodność pracowników i zarządzanie różnorodnością.....	104
9.2. Motywowanie pracowników.....	106
9.3. Zarządzanie różnorodnością kluczem do motywowania heterogenicznych grup pracowników w dynamicznym otoczeniu?.....	107
<b>10. CSR a rozwój przedsiębiorstw mierzony wskaźnikami finansowymi i pozafinansowymi (Magdalena Ciesielska).....</b>	<b>115</b>
10.1. CSR a wynik przedsiębiorstwa – metodologia badania.....	116
10.2. Wpływ CSR na finansowy i pozafinansowy wynik przedsiębiorstwa – wyniki badania.....	117
10.3. Wnioski z przeprowadzonego badania.....	122
<b>11. Gazele biznesu jako przykłady dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw (Mirosława Szewczyk).....</b>	<b>127</b>
11.1. Rozkład wielkości przedsiębiorstw.....	128

11.2. Kryteria identyfikacji gazeli.....	128
11.3. Znaczenie gazeli.....	129
11.4. Rankingi gazeli.....	130
Zakończenie.....	137
Spis rysunków.....	139
Spis tabel.....	139
Spis wykresów.....	140
Streszczenia rozdziałów.....	141
Chapter abstracts.....	147
Informacje o autorach.....	153



## Wstęp

Zmiany występujące w otoczeniu przedsiębiorstw w istotny sposób wpływają na ich funkcjonowanie. Wynikają one z szeregu zjawisk tkwiących w makro- i mikrootoczeniu. Zjawiska te związane są przede wszystkim z nasilaniem się procesów dotyczących konkurencji, pogłębianiem się złożoności procesów zachodzących na rynkach finansowych oraz na rynkach dóbr i usług, szybkim przepływem informacji i kapitału, intensywnym rozwojem technologii informatycznych, swobodnym przepływem ludzi.

Poprzez związki zachodzące między przedsiębiorstwem a otoczeniem zmiany w fundamentalny sposób determinują kierunki i zakres działania podmiotu, co w rezultacie przekłada się na jego pozycję konkurencyjną i wartość rynkową. Możliwość szybkiego dostosowania się do zmian traktować można zatem jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Stanowić on może jednocześnie podstawę do zwiększenia konkurencyjności regionu ze względu na zasadnicze znaczenie funkcjonowania przedsiębiorstw jako endogenicznego potencjału rozwoju regionu.

Charakter i siła oddziaływania zmian jest zróżnicowana w czasie i przestrzeni, co sprawia, że procesy adaptacyjne przedsiębiorstw są na ogół złożone i wieloaspektowe. Aby dostosować się do zmian, przedsiębiorstwa powinny w pierwszej kolejności identyfikować zasadnicze zjawiska wpływające na ich funkcjonowanie, by następnie ukierunkować swoją działalność na nowe warunki uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. Sprzyjać temu może skupienie się na kapitale klienckim, kreowanie określonych postaw pracowników na drodze działań motywacyjnych, czy też koncentracja na społecznej odpowiedzialności biznesu. Adaptacji przedsiębiorstw do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia służyć powinno także nawiązywanie współpracy z nauką, jak również udział w inicjatywach klastrowych, które w istotny sposób sprzyjać mogą kreowaniu zachowań innowacyjnych poprzez procesy transferu wiedzy i technologii. W sposób fundamentalny ważne jest również dostosowywanie działalności do zmieniających się uwarunkowań prawnych oraz finansowych.

Celem pracy jest próba kompleksowego zaprezentowania kluczowych zjawisk związanych z dostosowaniem przedsiębiorstw do zmian otoczenia. Praca ma charakter monograficzny. Składa się ze wstępu, jedenastu rozdziałów i zakończenia. Układ i treść pracy przyporządkowano celowi i zakresowi podjętych rozważań.

Rozdział pierwszy stanowi teoretyczne rozpoznanie czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstw w warunkach zmian oraz skupia się na uwypukleniu znaczenia dynamicznego otoczenia w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Na tym tle scharakteryzowano również istotę przedsiębiorstw jako podmiotów oddziaływania otoczenia oraz zaprezentowano definicję i klasyfikację zmian.

Kolejne rozdziały mają charakter empiryczno-analityczny. Omówiono w nich zagadnienia związane z czynnikami otoczenia, które w zasadniczy sposób determinują rozwój przedsiębiorstw w warunkach zmian.

Celem drugiego rozdziału jest przedstawienie zmian w ustawodawstwie dotyczącym działalności gospodarczej. Szczególną uwagę zwrócono na tzw. ustawy deregulacyjne, które koncentrują się wokół poprawy warunków prowadzenia działalności. Prowadzone rozważania dotyczą następujących ustaw: ustawy z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczaniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców, ustawy z dnia 16 września 2011 r. o redukcji niektórych obowiązków obywateli i przedsiębiorców, ustawy z dnia 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce oraz ustawy z dnia 7 listopada 2014 r. o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej.

Przedmiotem rozważań w rozdziale trzecim objęto funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach przemian demograficznych. W rozdziale tym zwrócono uwagę na prognozowane, niekorzystne dla rozwoju przedsiębiorstw zmiany demograficzne. W tym zakresie dokonano analizy uwarunkowań demograficznych rozwoju przedsiębiorstw w Polsce do 2050 r. Zasadniczą część rozdziału poświęcono również koncepcji *flexicurity* i polityce migracyjnej oraz partnerstwu przedsiębiorstw jako narzędzi wspierających przedsiębiorstwa w warunkach zmian demograficznych.

Instrumenty wspierające rozwój przedsiębiorstw na poziomie regionalnym stanowią przedmiot rozważań rozdziału czwartego. W tym obszarze przedstawiono narzędzia znajdujące się w gestii samorządu terytorialnego, które pozwalają na rozwój przedsiębiorczości. Szczególną uwagę w tym zakresie skierowano na małe i średnie przedsiębiorstwa.

Następny rozdział poświęcono zagadnieniom rynku instrumentów dłużnych w kontekście rozwoju przedsiębiorstw. Scharakteryzowano korzyści oraz ryzyko wynikające z finansowania przedsiębiorstw instrumentami dłużnymi. Przedstawiono również rozważania dotyczące wielkości zadłużenia polskich przedsiębiorstw w aspekcie ich rozwoju. Zaprezentowano także zagadnienia dotyczące rynku kredytów bankowych oraz leasingu jako źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstw. Przedmiotem dyskusji objęto również finansowanie przedsiębiorstw na rynku dłużnych papierów wartościowych.



Rozdział szósty obejmuje rozważania dotyczące zarządzania zaufaniem konsumenckim w czasie cyklu życia konsumenta. W tym rozdziale zaprezentowano koncepcje kapitału intelektualnego jako składowej kapitału rynkowego przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach zmian. Zaakcentowano również istotę kapitału klienckiego w aspekcie faz cyklu życia. Omówiono także wpływ zarządzania zaufaniem na zachowania klienta.

W kolejnym rozdziale zakresem rozważań objęto rolę klastrów w rozwoju przedsiębiorstw. Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniom klastrów i inicjatyw klastrowych, a także ich wpływu na przedsiębiorstwa. W tym obszarze uwypuklono podstawowe warunki niezbędne do powstawania klastrów i inicjatyw klastrowych. Omówiono również korzyści dla przedsiębiorstw związane z funkcjonowaniem w inicjatywach klastrowych.

Wymiar wdrażania zmian determinowanych współpracą nauki z biznesem stanowi zakres zagadnień podejmowanych w następnym rozdziale. Na tym tle przeprowadzono przegląd potencjalnych kanałów transferu wiedzy. Zaprezentowano wybrane projekty współfinansowane ze środków unijnych dotyczące współpracy nauki i biznesu oraz aktywności B+R przedsiębiorstw. Wskazano także czynniki sukcesu wdrażania innowacji.

W rozdziale dziewiątym skupiono się na zagadnieniach wpływu zarządzania różnorodnością na system motywacyjny przedsiębiorstw. Zwrócono uwagę na problematykę różnorodności pracowników oraz zarządzania różnorodnością. Zaakcentowano także znaczenie indywidualizacji systemów motywacyjnych przedsiębiorstw pod kątem ich skuteczności. Istotną część rozdziału poświęcono wpływowi wybranych zmiennych różnorodności na motywację określonych grup pracowników.

Następny rozdział koncentruje się wokół zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w aspekcie rozwoju przedsiębiorstw. W tym obszarze przedstawiono aktualny stan wiedzy nad wpływem CSR na finansowy i pozafinansowy wynik przedsiębiorstwa. Wskazano, że istotnym aspektem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw jest realizacja ich zobowiązań społecznych przy zapewnieniu odpowiednich mechanizmów i procesów.

Ostatni rozdział prezentuje istotę gazeli biznesu jako przykład u dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw. Przedstawiono w nim kryteria klasyfikacji gazeli oraz ich znaczenie w kontekście innowacyjności i rozwoju regionów. W rozdziale tym położono także nacisk na prezentację rankingów najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw.

Publikacja skierowana jest w głównej mierze do właścicieli przedsiębiorstw i kadry zarządzającej. Dostarczać może również informacji o aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw dla osób, które rozważają podjęcie działalności gospodarczej. Zainteresować może także studentów różnych kierunków,

stanowiąc literaturę pomocną w osiągnięciu efektów kształcenia, jak również dostarczając wiedzy niezbędnej w procesie kształtowania postaw przedsiębiorczych i tworzenia start-upów. Stanowić może także istotne źródło informacji dla osób kreujących politykę rozwoju regionów, przydatnych szczególnie w procesie definiowania celów strategicznych, operacyjnych oraz konstruowania narzędzi kreujących i wzmacniających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, a prowadzących w rezultacie do wzrostu regionu. Publikacja może być również przydatna innym osobom, które są zainteresowane problematyką funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw (np. analitykom, doradcom finansowym, osobom uczestniczącym w procesach transferu wiedzy).

*Aleksandra Zygmunt  
Justyna Zygmunt*

# Rozdział 1

## Czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw w warunkach zmian

### Wprowadzenie

Zmiany w otoczeniu wielopłaszczyznowo oddziałują na procesy zachodzące w przedsiębiorstwach. W konsekwencji szybkość reakcji i dostosowania się przedsiębiorstw do powstałych uwarunkowań wpływa na ich wartość oraz pozycję konkurencyjną. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zmian wymaga zatem rozpoznania zjawisk, które w zasadniczy sposób wywierają wpływ na prowadzoną przez nie działalność. Zjawiska te w głównej mierze są pochodną działania przedsiębiorstw w makro- i mikrootoczeniu. Stanowią one wypadkową czynników odnoszących się do działania przedsiębiorstw w otoczeniu dalszym oraz konkurencyjnym. Niewątpliwie istotną rolę w rozwoju przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu odgrywają również determinanty związane z uwarunkowaniami wewnętrznymi odnoszonymi się do ogółu procesów zachodzących w danym przedsiębiorstwie.

Celem rozdziału jest zaprezentowanie determinant rozwoju przedsiębiorstw w warunkach zmian. W tym kontekście szczególną uwagę zwrócono na klasyfikację zmian oraz na istotę przedsiębiorstwa jako przedmiotu oddziaływania otoczenia. Przedstawiono również powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem, uwypuklając złożoność procesów zachodzących w makro- i mikrootoczeniu oraz dotyczących uwarunkowań wewnętrznych.

### 1.1. Pojęcie i klasyfikacja zmian

Zmiany dotyczą każdego przedsiębiorstwa. Wieloaspektowo oddziałują na prowadzoną działalność, skłaniając przedsiębiorstwo do dostosowywania się do warunków dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Ich charakter oraz wielopłaszczyznowość sprawia, że nie istnieje jednolita definicja i klasyfikacja zmian. Na ogół zmiany definiowane są jako „robienie czegoś innego, inaczej niż dotychczas lub wyróżnianie się czymś szczególnym” [Michalski 2013, s. 299]. Swoim zasięgiem zmiany odnoszą się do przedsiębiorstwa jako całości, oddziałują na skuteczność funkcjonowania poszczególnych działów, a także wpływają na postawy pracowników. Spośród kryteriów podziału zmian za najważniejsze uznaje się m.in. przedmiot, zakres zmian, sposób ich przeprowadzania oraz stopień nowatorstwa zmian [Dźwigoł 2013, s. 38–39] (tabela 1).

Tabela 1.

## Podstawowa klasyfikacja zmian

Kryterium	Rodzaj zmian
Przedmiot zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturalne</li> <li>• technologiczne</li> <li>• skierowane na ludzi</li> </ul>
Zakres zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• częściowe</li> <li>• całościowe</li> </ul>
Sposób przeprowadzania zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ewolucyjne</li> <li>• rewolucyjne</li> </ul>
Stopień nowatorstwa zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptacyjne</li> <li>• innowacyjne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ściborek 2007, s. 61–66; Kłeczek et al. 1996, s. 53 [za:] Dźwigoł, s. 39; Michalski 2013, s. 304–305].

Zgodnie z kryterium przedmiotu zmiany mogą odnosić się do struktury organizacyjnej (strukturalne), technologii (technologiczne) oraz do postaw pracowników przedsiębiorstwa (skierowane na ludzi). W swej istocie zmiany strukturalne związane są z koniecznością modyfikacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa pod kątem jej dostosowywania do prowadzenia działalności w dynamicznym otoczeniu. Zmiany technologiczne oddziałują przede wszystkim na stosowaną technologię, wykorzystywane maszyny i urządzenia, jak również na systemy informatyczne przedsiębiorstwa. Z kolei zmiany skierowane na ludzi dotyczą zmian zachodzących w postawach pracowników, ich oczekiwaniach, zachowaniu, postrzeganiu, i w konsekwencji odnoszą się do relacji międzyludzkich, które są istotną determinantą rozwoju przedsiębiorstw.

Kryterium zakresu zmian uwypukla znaczenie zasięgu oddziaływania zmian na rozwój przedsiębiorstwa. Zmiany, które wpływają na określony obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, określa się mianem częściowych, podczas gdy zmiany obejmujące całość przedsiębiorstwa lub kluczowe dla jego działalności obszary to zmiany całościowe [Kłeczek et al. 1996, s. 53 [za:] Dźwigoł 2013, s. 39].

Kolejne kryterium akcentuje sposób przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, który jest zależny od siły zmian, możliwości reagowania na nie oraz stopnia uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia. W sytuacji, gdy zmiany przeprowadzane są w sposób stopniowy, występują tzw. zmiany ewolucyjne. Zmiany rewolucyjne cechuje natomiast konieczność gwałtownego ich wprowadzenia w przedsiębiorstwie.

Według kryterium stopnia nowatorstwa zmian wyróżnia się zmiany adaptacyjne, które charakteryzują się stosowaniem przez przedsiębiorstwo roz-

wiązań znanych i sprawdzonych [Ściborek 2007, s. 63] oraz zmiany innowacyjne polegające na implementowaniu nowych rozwiązań [Dźwigoł 2013, s. 39].

## **1.2. Przedsiębiorstwo jako przedmiot oddziaływania otoczenia**

Przedsiębiorstwo może być rozumiane różnorodnie, w zależności od ujęcia (prawnego, ekonomicznego, socjologicznego, w kontekście zarządzania itp.). Według Adama Nogi przedsiębiorstwo to „unikalna instytucja i organizacja w gospodarce, która pozwala na osiągnięcie bardzo specyficznych, autonomicznych celów, zarówno jego założycielom i zarządzającym, jak i całej gospodarce” [Noga 2009, s. 65]. Stanisław Sudoł podkreśla ryzyko oraz aspekty finansowe prowadzonej działalności wskazując, że przedsiębiorstwo „to jednostka (podmiot) prowadząca działalność gospodarczą, dążąca do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego (osób i/lub instytucji) przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela czy właścicieli” [Sudoł 2011, s. 39]. Z kolei Zbigniew Leszczyński podkreśla, że różnorodność podejść do definiowania pojęcia przedsiębiorstwo sprawia, że trudno jest wskazać definicję uniwersalną [Leszczyński 2004, s. 101–102]. Akcentuje przy tym, że przedsiębiorstwo definiować można poprzez związane z nim cechy [Leszczyński 2004, s. 102–103]: system otwarty i dynamiczny, odrębność ekonomiczna, terytorialna i organizacyjna, oparcie na zasadzie gospodarności, ryzyko funkcjonowania. Takie spojrzenie na przedsiębiorstwo stosowane będzie na potrzeby rozważań podjętych w tej książce.

Przedsiębiorstwo, będąc względnie wyodrębnionym układem, stanowi przedmiot wzajemnego oddziaływania różnych zjawisk, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Zachodzące wówczas procesy interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem sprawiają, że przedsiębiorstwa traktowane powinny być jako systemy otwarte. Funkcjonowanie w ramach określonego otoczenia wymaga uwzględniania jego zmiennego wpływu. Zasadniczą kwestią jest identyfikacja i wykorzystanie informacji płynących z otoczenia przedsiębiorstwa w celu wyznaczenia potencjałów rozwojowych, a w rezultacie definiowania oraz realizacji celów strategicznych i operacyjnych sprzyjających uzyskiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. W tym kontekście rozwój przedsiębiorstwa rozumiany może być jako rezultat sprawnego dostosowania się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w jego otoczeniu.

Należy podkreślić, że siła i kierunek oddziaływania zmian zależy między innymi od rozmiaru i zakresu prowadzonej działalności, branży, lokalizacji. Rozwój współczesnych przedsiębiorstw może być determinowany w istotny

sposób wymaganiami klientów, stopniem złożoności oraz zmienności uwarunkowań gospodarczych, poziomem konkurencyjności, wzrostem innowacyjności. Do czynników determinujących rozwój przedsiębiorstwa zaliczyć można: wiek i wielkość przedsiębiorstwa, specyfikę zarządzania, relacje z dostawcami/klientami, otoczenie regulacyjne, współpracę biznesu z nauką, dostęp do finansowania, współpracę między przedsiębiorstwami, uwarunkowania społeczne (poziom wykształcenia w społeczeństwie, poziom kapitału społecznego, kultura przedsiębiorczości) [Balcerowicz et al. 2014], silną konkurencją cenową, wysokie koszty dostępu do nowych rynków, brak popytu i dominujący udział konkurencji w rynku, brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu<sup>1</sup>.

Istota powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem sprawia ponadto, że rozwój przedsiębiorstwa może w znaczący sposób być uwarunkowany poziomem rozwoju regionu, w którym funkcjonuje [Brandenburg 2011, s. 15–20]. Czynnikiemami regionalnymi, które posiadać mogą zasadnicze znaczenie w kształtowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa są przede wszystkim: strategia rozwoju regionu, infrastruktura społeczno-gospodarcza, istniejący potencjał gospodarczy, liczba mieszkańców i poziom ich zamożności. W rezultacie zauważyć można, że konkurencyjność regionu w istotny sposób determinować może procesy budowania wartości przedsiębiorstwa i uzyskiwania przez nie przewagi konkurencyjnej.

### 1.3. Otoczenie a czynniki rozwoju przedsiębiorstw w warunkach zmian

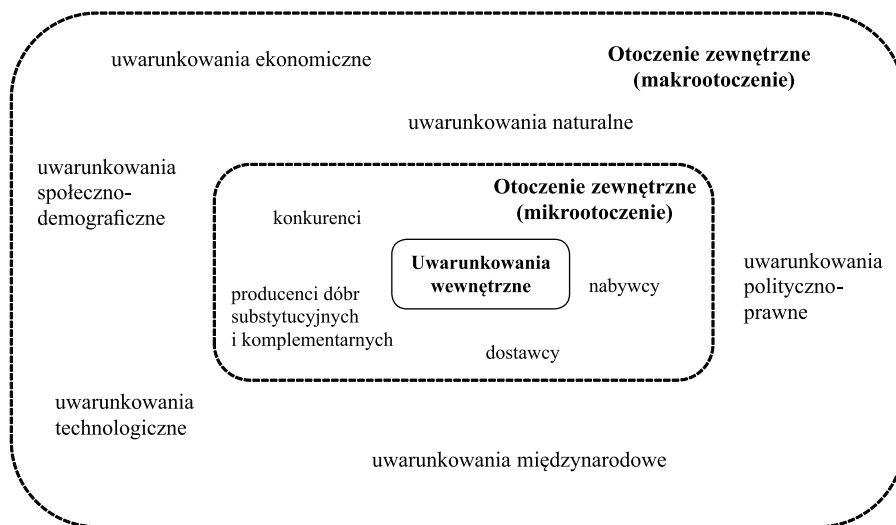
Przedsiębiorstwo jako system otwarty pozostaje w interakcjach z otoczeniem definiowanym jako „całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jej stosunki wymienne, możliwości sprzedaży produktów, zakresy działania i perspektywy rozwojowe” [Penc 2003, s. 14]. Złożoność otoczenia i dynamika zmian w nim zachodzących jest pochodną wielu przyczyn. Do najistotniejszych zaliczyć można m.in. [Penc 2003, s. 14–16]:

- rosnącą złożoność struktury otoczenia,
- wzrost złożoności produktów, wymagań związanych z ich jakością oraz terminowością obsługi sprzedażowej i posprzedażowej,
- nasilenie się procesów związanych z innowacyjnością,
- wzrost znaczenia informacji,
- zmiany w organizacji i technologii produkcji,
- wzrost znaczenia kapitału intelektualnego.

---

<sup>1</sup> *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, red. P. Zadura-Lichota, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 39–40.

W konsekwencji przedsiębiorstwa prowadzą działalność w warunkach zmian, co skłaniać je powinno do ustawicznego podejmowania działań dostosowawczych, pozwalających na funkcjonowanie w dynamicznym otoczeniu. Konieczność uwzględniania zmian jest ściśle związana z identyfikacją zjawisk tkwiących w otoczeniu, które oddziałują na rozwój przedsiębiorstw (rys. 1).



**Rys. 1.** Otoczenie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Romanowska 2009, s. 33–49; Michalski 2013, s. 90–103].

Otoczenie zewnętrzne dzieli się na tzw. makrootoczenie (otoczenie dalsze) oraz mikrootoczenie (otoczenie bliższe), zwane również otoczeniem konkurencyjnym.

Makrootoczenie obejmuje całość warunków funkcjonowania przedsiębiorstw działających w danym czasie oraz miejscu [Romanowska 2009, s. 33]. Zalicza się do nich czynniki odnoszące się do otoczenia ekonomicznego, polityczno-prawnego, społeczno-demograficznego, technologicznego, naturalnego oraz międzynarodowego. Spośród powyższych obszarów jako kluczowe wskazuje się uwarunkowania ekonomiczne [Emery, Finnerty 1991], które wynikają ze zjawisk gospodarczych występujących w danym kraju. Uwarunkowania te opisywane są przede wszystkim przez stopę wzrostu gospodarczego, stopę inflacji, stopę bezrobocia, wysokość stóp procentowych, zmiany kursów walut oraz sposób prowadzenia polityki monetarnej i fiskalnej. W swej istocie stopa wzrostu gospodarczego determinuje wydatki konsumentów, co bezpośrednio oddziałuje na ich zdolność do nabywania produktów, a tym samym na poziom rozwoju przedsiębiorstw. Siła nabywcza konsumentów uwarunkowana jest również stopniem inflacji, co z kolei wpływa na nastroje przedsię-

biorstw do inwestowania, a także na poziom możliwego do zaakceptowania przez przedsiębiorstwa poziomu ryzyka. Również stopa bezrobocia wpływa w istotny sposób na siłę nabywczą konsumentów, determinując zachowania przedsiębiorstw. Stopa bezrobocia oddziałuje także na powstawanie rynku pracodawcy lub pracownika, implikując tym samym zmiany w przedsiębiorstwach dotyczące m.in. warunków płacowych. Zmiany w popycie na produkty przedsiębiorstw wpływać mogą ponadto wysokość stóp procentowych. Z drugiej strony wysokość stóp procentowych bezpośrednio oddziałuje na koszt kapitału przedsiębiorstw, co determinuje ich decyzje związane m.in. z pozyskiwaniem kapitału zewnętrznego przez wykorzystanie instrumentów dłużnych.

Istotnym czynnikiem ekonomicznym są również zmiany kursów walut, które wpływają na zdolność przedsiębiorstw do konkutowania na rynkach międzynarodowych. Z punktu widzenia sposobu prowadzenia polityki monetarnej i fiskalnej kluczowa dla rozwoju przedsiębiorstw jest stabilność waluty, która wpływa na warunki prowadzenia działalności.

Zasadniczymi składowymi makrootoczenia są ponadto uwarunkowania polityczno-prawne, które kształtują ramy prawne zachowań przedsiębiorstw, regulując ich funkcjonowanie w systemie gospodarczym. Zaliczyć do nich można m.in. regulacje prawne odnoszące się do swobody lub ograniczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, regulacje prawne związane z prawem podatkowym, celnym, ochroną środowiska, a także normy techniczne oraz kodeks pracy. W różnym stopniu oddziałują one na przedsiębiorstwa, powodując konieczność dostosowania prowadzonej działalności do zmian przepisów prawa.

Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw nadaje uwarunkowaniom społeczno-demograficznym szczególnego znaczenia. Zjawiska te mają silny wpływ na gospodarkę oraz na postawy konsumentów. Należy podkreślić, że zwłaszcza czynniki społeczne są trudno mierzalne, bądź nie jest możliwe ich zmierzenie [Kozioł 2010, s. 156], co dodatkowo podnosi rangę uwarunkowań społeczno-demograficznych w rozwoju przedsiębiorstw w warunkach zmian. Spośród determinant społeczno-gospodarczych wymienić należy wzrost świadomości ekologicznej konsumentów, która wpływa na stosowany przez przedsiębiorstwa proces produkcyjny i podejmowane przez nie działania proekologiczne. Ponadto istotne jest uwzględnienie przez przedsiębiorstwa zmian norm kulturowych społeczeństwa, czy modelu spędzania wolnego czasu, a także procesów związanych z migracjami, strukturą wiekową ludności, w tym zjawisk związanych ze starzeniem się społeczeństw.

Kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstw są również zmiany w technikach i technologiach. Uwarunkowania te oddziałują bezpośrednio na pozycję kon-



kurencyjną przedsiębiorstw. Związane są przede wszystkim z szybkością transferu technologii i czasem wdrożenia wynalazków, dostępnością wyników prac naukowo-badawczych, efektywnością powiązań między nauką a biznesem, nakładami na działania innowacyjne przedsiębiorstw, a także działaniami wspierającymi rozwój przedsiębiorstw na poziomie regionalnym i krajowym.

Rozwój przedsiębiorstw determinowany jest ponadto otoczeniem naturalnym odnoszącym się do dostępności zasobów naturalnych, zmian zachodzących w środowisku naturalnym oraz dotyczących położenia geograficznego. W konsekwencji, uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga bardziej efektywnego wykorzystywania zasobów przyrodniczych [Graczyk 2013, s. 65].

Postępująca ekspansja przedsiębiorstw skłania także do uwzględniania czynników odnoszących się do otoczenia międzynarodowego. Rozwój przedsiębiorstw wiąże się ściśle z poziomem konkurencji międzynarodowej, uczestnictwem danego kraju w organizacjach międzynarodowych, jak również z międzynarodowymi unormowaniami prawnymi.

Uwarunkowania wynikające z mikrootoczenia wiążą się przede wszystkim z lokalizacją przedsiębiorstwa oraz sektorem, w którym funkcjonuje. Posiadają one charakter sprzężeń zwrotnych poprzez to, że obejmują czynniki, które z jednej strony wpływają na przedsiębiorstwo, a z drugiej strony przedsiębiorstwo może skutecznie reagować na ich wystąpienie. Do podmiotów kształtujących wspomniane uwarunkowania zaliczyć można: dostawców, nabywców, konkurentów, producentów dóbr substytucyjnych i komplementarnych.

Dostawcy wpływają mogą na przedsiębiorstwo poprzez ich siłę negocjacyjną, szczególnie w kontekście terminowości dostaw, jakości dostarczanych dóbr i usług, prowadzonej polityki cenowej. Siła oddziaływania na przedsiębiorstwo zależy w dużej mierze od liczby, jak i rodzaju dostawców, a także od stopnia zróżnicowania produktów oferowanych przez dostawców, poziomu konkurencyjności. Sektorowa przynależność przedsiębiorstwa determinować może przy tym wysokość kosztów ewentualnej zmiany dostawców, procesy koncentracji zachodzące u dostawców, liczbę substytutów dostarczanych dóbr i usług.

Nabywcy kształtują uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez swoje decyzje dotyczące skali i częstotliwości nabywania produktów przedsiębiorstwa. Upodobania i gusta nabywców poparte ich siłą nabywczą w bezpośredni sposób wpływają na przedsiębiorstwo poprzez kształtowanie przychodów ze sprzedaży, których poziom w zasadniczy sposób wpływa na wysokość uzyskiwanych korzyści ekonomicznych (wynik finansowy, przepływy pieniężne, wynik ekonomiczny). Czynnikiem wpływającym na przedsiębiorstwo jest w tym ujęciu między innymi liczba nabywców determinująca rozmiar popytu na produkty przedsiębiorstwa, stopień koncentracji nabywców, który oddziaływać może na podejmowanie negocjacji w zakresie cen produk-

tów i świadczenia usług okołoproductowych, poziom zaspokojenia potrzeb nabywców przez produkty przedsiębiorstwa, istnienie substytutów produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo. Istotne znaczenie w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw nabiera budowanie kapitału klienckiego. Z kapitałem tym wiążą się nie tylko aspekty ilościowe związane z nabywcami, ale w głównej mierze aspekty jakościowe będące rezultatem kreowania właściwych relacji z klientami (budowanie lojalności klientów, zaufania do marki, wizerunku przedsiębiorstwa w oczach klientów).

Oddziaływanie konkurencji na przedsiębiorstwo jest zazwyczaj duże i przejawia się w rywalizacji o klientów i o zaspokojenie ich potrzeb. Poziom konkurencyjności zależy głównie od rodzaju prowadzonej działalności, liczby przedsiębiorstw w sektorze, struktury udziału poszczególnych przedsiębiorstw w rynku. Relacje przedsiębiorstwa z konkurencją mogą przybierać formę kooperacji, która na ogół uwarunkowana jest regionalnie. Konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa mogą bowiem współpracować ze sobą, tworząc klastry m.in. w celu poprawy innowacyjności, obniżenia kosztów funkcjonowania oraz uzyskania dostępu do wysoko wykwalifikowanej kadry.

Wpływ producentów dóbr substytucyjnych i komplementarnych na uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa wyraża się w głównej mierze w zagrożeniu zmniejszenia się udziału przedsiębiorstwa w rynku poprzez zaspokajanie potrzeb klientów przez inne przedsiębiorstwa oferujące produkty substytucyjne lub komplementarne. Stopień tego oddziaływania determinowany jest przede wszystkim barierami wejścia do sektora, postępem technologicznym, jak również fazami cyklu życia sektora, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

Z punktu widzenia dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian zachodzących w otoczeniu istotne są także uwarunkowania wewnętrzne, które obejmują ogół procesów zachodzących w danym przedsiębiorstwie. Spośród kluczowych procesów szczególny nacisk położyć należy na politykę finansową przedsiębiorstw, odpowiednie kształtowanie struktury organizacyjnej, efektywny przepływ informacji, skuteczny system motywacyjny, promowanie działań etycznych, optymalizację działań odnoszących się do zaopatrzenia, produkcji, logistyki i marketingu, jak również procesy związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

## **Podsumowanie**

Istotnym warunkiem determinującym funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw jest powiększanie ich wartości i pozycji konkurencyjnej. Wobec nasilającej się konkurencji zmiany zachodzące w otoczeniu skłaniać po-

winy przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania i dostosowania się do warunków otoczenia. Zmiany te mogą mieć różny charakter i w konsekwencji z różnym natężeniem mogą wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Oddziaływanie to może mieć charakter cząstkowy lub fundamentalny, a zatem taki, który w zasadniczy sposób wyznacza potencjał rozwojowy przedsiębiorstw. Funkcjonowanie przedsiębiorstw determinowane jest współcześnie dynamicznymi zmianami związanymi z makro- i mikrootoczeniem. Istotnego znaczenia nabierają także uwarunkowania wewnętrzne, poprzez które przedsiębiorstwo tworzy podstawy do skutecznego reagowania na zmiany w otoczeniu i w rezultacie do kreowania swojego rozwoju. Można zatem stwierdzić, że zmienność otoczenia, szczególnie zewnętrznego, stanowi fundamentalną determinantę rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, wpływając przy tym na kierunek i stopień złożoności procesów zachodzących w podmiocie, jak również kształtując znacząco jego relacje z otoczeniem.

## **Bibliografia**

- [1] BALCEROWICZ E., KONDRATOWICZ A., TERESIŃSKI J., RADZIKOWSKI B.: *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, Raport przygotowany przez CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, grudzień 2014.
- [2] BRANDENBURG H.: *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- [3] DŹWIGOŁ H.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- [4] EMERY D.R., FINNERTY J.D.: *Principles of Finance with Corporate Applications*, West Publishing Company, New York 1991.
- [5] GRACZYK A.: *Strategia Europa 2020 a rynkowa orientacja polityki ekologicznej*, [w:] *Polityka zrównoważonego i zasobooszczędnego gospodarowania*, red. A. Graczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 318, Wrocław 2013.
- [6] KŁECZEK R., KOWAL W., WOŹNICZKA J.: *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1996, [za:] H. Dźwigoł, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- [7] KOZIOŁ K.: *Analiza makrootoczenia*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, Difin, Warszawa 2010.

- [8] LESZCZYŃSKI Z.: *Pojęcie przedsiębiorstwa – jego istota, cele, formy*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004.
- [9] MICHALSKI E.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [10] NOGA A.: *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [11] PENC J.: *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- [12] ROMANOWSKA M.: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [13] SUDOŁ S.: *Przedsiębiorstwo jako główny podmiot życia gospodarczego*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [14] ŚCIBOREK Z.: *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

## Rozdział 2

### Wpływ ustaw deregulacyjnych na warunki prowadzenia działalności gospodarczej polskich przedsiębiorstw w latach 2011–2016

#### Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza skutkuje koniecznością bieżącego analizowania przez przedsiębiorców zmian zachodzących w obszarze obowiązujących przepisów prawnych w celu dostosowania biznesu do zmieniającego się otoczenia gospodarczego. Dokonując oceny otoczenia, w jakim działają przedsiębiorcy, w zakresie obowiązujących przepisów i procedur, przedsiębiorcy od lat wskazują, iż skomplikowanie przepisów prawnych stanowi jedną z barier rozwoju przedsiębiorczości [Glinka, Pasieczny 2015, s. 245–246]. Jak wynika z raportów dotyczących trendów rozwojowych mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców sporządzanych za poszczególne półrocza, to trzecia w kolejności, obok wysokości podatków i opłat przewidzianych prawem oraz małych obrotów, wskazywana przez nich bariera<sup>2</sup>. Istnieje więc stała potrzeba realizacji inicjatyw, których celem jest m.in. upraszczanie regulacji prawnych. Cały czas powinny trwać prace nad projektami nowych rozwiązań legislacyjnych oraz zmianą już istniejących, stanowiące odpowiedź na zgłaszane przez przedsiębiorców bariery i ograniczenia w prowadzeniu przez nich przedsiębiorstw. Przedmiotem niniejszych rozważań będzie charakterystyka zmian w polskim ustawodawstwie dotyczącym

---

<sup>2</sup> *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2015 r.*, Departament Strategii i Analiz Ministerstwa Gospodarki, Warszawa, listopad 2015, [https://www.mr.gov.pl/media/15536/Trendy\\_rozwojowe\\_MSP\\_I\\_polowa\\_2015.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/15536/Trendy_rozwojowe_MSP_I_polowa_2015.pdf) [dostęp dnia: 01.07.2016]; *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2015 r.*, Departament Strategii Rozwoju Ministerstwa Rozwoju, Warszawa, maj 2016, [https://www.mr.gov.pl/media/20003/Trendy\\_rozwojowe\\_MSP\\_II\\_polowa\\_2015.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/20003/Trendy_rozwojowe_MSP_II_polowa_2015.pdf) [dostęp dnia: 01.07.2016]; *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2014 r.*, Departament Strategii i Analiz Ministerstwa Gospodarki, Warszawa, grudzień 2014, [https://www.mr.gov.pl/media/15537/Trendy\\_rozwojowe\\_MSP\\_I\\_polowa\\_2014.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/15537/Trendy_rozwojowe_MSP_I_polowa_2014.pdf) [dostęp dnia: 01.07.2016]; *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2014 r.*, Departament Strategii i Analiz Ministerstwa Gospodarki, Warszawa, czerwiec 2015, [https://www.mr.gov.pl/media/15538/Trendy\\_rozwojowe\\_MSP\\_II\\_polowa\\_2014.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/15538/Trendy_rozwojowe_MSP_II_polowa_2014.pdf) [dostęp dnia: 01.07.2016].

działalności gospodarczej podejmowanych przez ustawodawcę na przestrzeni ostatnich lat. Zakres rozważań zostanie ograniczony do zmian wprowadzonych w postaci tzw. ustaw o charakterze deregulacyjnym mających głównie na celu poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Rozważania obejmą przede wszystkim przepisy ustaw specyficznych ze względu na zakres wprowadzanych nowelizacji: ustawy z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczaniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców (Dz.U. z 2011 r. nr 106, poz. 622 ze zm.), ustawy z dnia 16 września 2011 r. o redukcji niektórych obowiązków obywateli i przedsiębiorców (Dz.U. z 2011 r. nr 232, poz. 1378), ustawy z dnia 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce (Dz.U. z 2012 r. poz. 1342) oraz ustawy z dnia 7 listopada 2014 r. o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej (Dz.U. z 2014 r. poz. 1662). Są to ustawy, w ramach których wprowadzono w latach 2011–2016 liczne, pojedyncze zmiany w kilkudziesięciu przepisach dotyczących działalności gospodarczej. Chodzi o sytuacje, kiedy jednym aktem normatywnym zmieniony został szereg ustaw dotyczących różnorodnych obszarów działalności, w zakresie których przedsiębiorcy prowadzą swoje przedsiębiorstwa.

## **2.1. Zmiany otoczenia prawnego działalności gospodarczej w 2011 r.**

Otoczenie regulacyjne to istotny czynnik determinujący działalność gospodarczą przedsiębiorców i rozwój przedsiębiorstw. Zmieniające się wciąż realia życia gospodarczego wymagają od ustawodawcy ciągłego dostosowywania regulacji prawnych do nowych warunków oraz wdrażania tych zmian przez przedsiębiorców. Znamienny w tym zakresie był rok 2011, w którym uchwalono dwie ustawy deregulacyjne. Pierwszą była ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczaniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców, która weszła w życie z dniem 1 lipca 2011 r. Miała ona na celu ograniczenie reglamentacji w zakresie podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej [Chmielnicki 2015, s. 169]. Z konstrukcji przepisów ustawy wynika, że nowelizacje wprowadzone jej przepisami koncentrowały się w szczególności wokół działań ustawodawcy zmierzających do: zmiany „kultury zaświadczeń” na tzw. „kulturę oświadczeń”, depenalizacji przepisów, zmian dotyczących ograniczenia kosztów działalności gospodarczej oraz zmian w zakresie rodzajów wymaganych decyzji administracyjnych, od których uzależnione jest rozpoczęcie działalności gospodarczej określonego rodzaju.

W przypadku wprowadzenia tzw. „kultury oświadczeń” istotę zmian stanowiło przede wszystkim przyznanie przedsiębiorcom prawa do składania oświadczeń lub zaświadczeń w miejsce wymaganych do czasu nowelizacji zaświadczeń odpowiednich organów lub innych wymaganych dokumentów.

Poprzez unormowanie obowiązku alternatywnego przedstawiania oświadczeń lub zaświadczeń koniecznych dla prowadzenia konkretnych działalności gospodarczych, w wielu przypadkach przedsiębiorcom przyznano prawo wyboru formy, z której przedsiębiorca chce skorzystać. Rozwiązanie to przyjęto np. w przypadku wystąpienia z wnioskiem o wydanie pozwolenia na wznoszenie lub wykorzystywanie sztucznych wysp, konstrukcji urządzeń w polskich obszarach morskich; przy składaniu wniosku o udzielenie zezwolenia na prowadzenie działalności w zakresie opróżniania zbiorników bezodpływowych i transportu nieczystości ciekłych lub ochrony przed bezdomnymi zwierzętami oraz przy składaniu wniosku o wydanie świadectwa doradcy do spraw bezpieczeństwa przewozu koleją towarów niebezpiecznych.

Istotę depenalizacji stanowiło złagodzenie przepisów karnych. Nastąpiło to poprzez zniesienie sankcji karnych lub ograniczenie ich wymiaru. Za niewykonanie decyzji wydanej przez wojewódzkiego inspektora inspekcji handlowej, np. zarządzenia pokontrolnego, przewidziano wyłącznie karę grzywny w wysokości 360 stawek dziennych, znosząc jednocześnie możliwość wymierzenia kary pozbawienia wolności do lat dwóch. Ponadto zmniejszona została górna granica kary pozbawienia wolności, z 5 do 3 lat, dla przedsiębiorców zajmujących się wytwarzaniem lub obrotem lekami albo wyrobami medycznymi podlegającymi refundacji ze środków publicznych za różnicowanie cen tych leków i wyrobów medycznych w umowach z hurtowniami farmaceutycznymi. W przypadku czynu mniejszej wagi wymiar kary pozbawienia wolności został zmniejszony z 2 do 1 roku. Wobec podmiotu zbiorowego, obniżono górną granicę sądowej kary z 20 000 000 zł do 5 000 000 zł oraz zniesiono możliwość orzeczenia zakazu prowadzenia określonej działalności podstawowej lub ubocznej.

Zmiany dotyczące ograniczania kosztów działalności gospodarczej wiązały się przede wszystkim z obniżeniem, z 1 000 do 500 zł, wysokości stałej opłaty pobieranej od wniosku o zarejestrowanie podmiotu w rejestrze przedsiębiorców.

Ostatni kierunek zmian zaproponowanych ustawą dotyczył weryfikacji przepisów w zakresie rodzajów wymaganych decyzji administracyjnych, od których uzyskania zależy rozpoczęcie określonej działalności gospodarczej. Zmiany te polegały w szczególności na: zniesieniu wymogu uzyskiwania zezwolenia (np. działalność w zakresie wykonywania planów urządzenia lasów), zniesieniu wymogu rejestracji działalności jako działalności regulowanej (np. działalność gospodarcza polegająca na świadczeniu usług turystycznych obejmujących polowania wykonywane przez cudzoziemców na terytorium naszego kraju oraz polowania za granicą), na zastąpieniu wymogu uzyskania zezwolenia wymogiem zarejestrowania działalności jako działalności regulowanej

(np. działalność w zakresie produkcji tablic rejestracyjnych) oraz zastąpieniu rejestracji działalności jako działalności regulowanej obowiązkiem wpisu do odpowiedniego rejestru (np. działalność w zakresie organizowania wyścigów konnych).

Nowelizacje wprowadzone przepisami drugiej z ustaw uchwalonych w 2011 r., ustawy o redukcji niektórych obowiązków obywateli i przedsiębiorców z dnia 16 września 2011 r., dotyczyły w szczególności dwóch obszarów: prawa pracy oraz obowiązków podatkowych. Skrócono także terminy przedawnienia należności z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne oraz okresy przechowywania określonych dokumentów związanych z prowadzonym przedsiębiorstwem. Istotę ułatwień dla przedsiębiorców będących pracodawcami stanowiło wydłużenie terminu na udzielenie pracownikowi zaległego urlopu, z wyjątkiem urlopu na żądanie pracownika, do dnia 30 września następnego roku kalendarzowego. Do czasu nowelizacji urlop należało wykorzystać do końca pierwszego kwartału następnego roku kalendarzowego. Zniesiono również obowiązek pracodawcy do uzyskania opinii uprawnionych rzeczoznawców wobec projektów stanowiących podstawę budowy lub przebudowy obiektu budowlanego, w którym przewiduje się pomieszczenia pracy.

W przypadku obowiązków podatkowych, przedsiębiorcom wydłużono, z 15 stycznia do 31 stycznia, termin na składanie organowi podatkowemu deklaracji na podatek od nieruchomości za dany rok kalendarzowy. W przypadku, kiedy obowiązek podatkowy powstał po dniu 31 stycznia postanowiono, że deklarację należy złożyć w terminie 14 dni od dnia zaistnienia okoliczności, które uzasadniają powstanie obowiązku.

Płatnikom składek skrócono termin przedawnienia należności z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne z 10 do 5 lat, licząc od dnia, w którym składki stały się wymagalne. Ograniczono także okres, z 10 do 5 lat, na dochodzenie składek nienależnie opłaconych. Zweryfikowano zasady przekazywania raportów ubezpieczonemu, zobowiązując płatnika składek do przekazania ubezpieczonemu informacji w zawartych w złożonych za niego raportach raz do roku. Informacja w tym zakresie będzie przekazywana ubezpieczonemu z wyszczególnieniem składek w podziale na poszczególne miesiące, za rok ubiegły w terminie do dnia 28 lutego roku następnego – w formie dokumentu elektronicznego – w celu ich weryfikacji. Płatnikowi składek skrócono również, z 10 do 5 lat, okres przechowywania kopii deklaracji rozliczeniowych i imiennych raportów miesięcznych oraz dokumentów korygujących te dokumenty.

Wprowadzono również zmiany w podatku akcyzowym, które dotyczyły przede wszystkim wyrobów węglowych. Istotę tych zmian stanowiły zmiany przepisów dotyczących opodatkowania akcyzą wyrobów węglowych po-



legające m.in. na: wyraźnym określeniu przedmiotu opodatkowania akcyzą, sprecyzowaniu pojęcia sprzedaży wyrobów węglowych, określeniu momentu powstania obowiązku podatkowego z tytułu sprzedaży wyrobów węglowych na terytorium kraju, określeniu zasad postępowania w przypadku, gdy przedsiębiorca podejmuje działalność gospodarczą jako pośredniczący podmiot węglowy, określeniu zakresu podmiotowego zwolnień z akcyzy wyrobów węglowych wraz z określeniem warunków takich zwolnień.

## **2.2. Zmiany otoczenia prawnego działalności gospodarczej w latach 2012–2013**

Zapoczątkowane w 2011 r. zmiany warunków otoczenia prawnego działalności gospodarczej kontynuowane były w dwóch kolejnych latach. Znalazły one odzwierciedlenie w przepisach trzeciej ustawy deregulacyjnej z dnia 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce, która weszła w życie z dniem 1 stycznia 2013 r. Na ich podstawie wprowadzono zmiany dotyczące przede wszystkim umów leasingu, podatków oraz spraw z zakresu gospodarki finansowej przedsiębiorców [Miśkiewicz 2013, s. 1; Bartosiewicz 2013, s. 23; Iniewski 2013, s. 19].

Zakres przedmiotowy umowy leasingu został poszerzony o prawo wieczystego użytkowania gruntów, dzięki czemu przedsiębiorcy zwolnieni zostali z ciążącego na nich obowiązku zawierania, obok umowy leasingu, umowy dotyczącej prawa wieczystego użytkowania gruntu. Do czasu nowelizacji brak było również regulowania w zakresie możliwości zmiany stron umowy leasingu w okresie trwania podstawowego okresu umowy. W ustawie określono także zasady ustalania wartości przedmiotu kolejnej zawartej przez finansującego umowy leasingu środka trwałego lub wartości niematerialnej i prawnej będących uprzednio przedmiotem takiej umowy. Postanowiono, że suma ustalonych opłat w przypadku zawarcia takiej umowy odpowiada co najmniej jego wartości rynkowej z dnia zawarcia następnej umowy leasingu. Zmieniono także przepisy dotyczące opodatkowania leasingu finansowego. W szczególności należy zwrócić uwagę na nowy przepis, zgodnie z którym do przychodów finansującego zaliczono opłaty leasingowe uzyskane z tytułu wszystkich umów leasingu zawartych przez finansującego dotyczących tego samego środka trwałego lub wartości niematerialnej i prawnej w części przewyższającej spłatę wartości, która jest określona dla celów amortyzacji.

Poprzez zobowiązanie organu podatkowego do ograniczania, na wniosek podatnika, poboru zaliczek na podatek, ograniczono obowiązującą do czasu nowelizacji zasadę uznaniowości organów podatkowych w tym zakresie. Zwrot organ podatkowy „może ograniczać” zastąpiono kategorycznym sfor-

mułowaniem „ogranicza”. W przypadku przekształcenia przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną w jednoosobową spółkę kapitałową, postanowiono, że nowo powstała spółka będzie wstępowała w przewidziane w przepisach prawa podatkowego prawa przekształcanego przedsiębiorcy, związane z prowadzoną działalnością gospodarczą. Sukcesja podatkowa nie objęła jednak tych praw, które nie mogą być kontynuowane na podstawie przepisów regulujących opodatkowanie spółek kapitałowych. Zniesiono możliwość dokonywania wymiaru uzupełniającego przy zwrocie sprawy organowi I instancji w toku postępowania odwoławczego dotyczącego prawa podatkowego. Przedsiębiorcom zagwarantowano prawo dokonania korekty podstawy opodatkowania, jak również należnego podatku VAT, który został naliczony od dokonanych przez niego zakupów towarów i usług w rozliczeniu za kwartał, w którym uregulowano całość lub część należności wynikającej z otrzymanej od kontrahenta faktury, nie wcześniej jednak niż z dniem jej otrzymania. Przed nowelizacją dopuszczalna była tylko korekta kwoty podatku. Nowością jest przyznanie przedsiębiorcom prawa do odliczenia podatku naliczonego z faktury w części zapłaconej. Wprowadzono także zmiany w podatku akcyzowym. Zniesiono np. obowiązek rejestracyjny wobec określonych podmiotów. Z obowiązku zgłoszenia rejestracyjnego właściwemu naczelnikowi urzędu celnego zwolniono podmioty produkujące energię elektryczną z generatorów o łącznej mocy nieprzekraczającej 1 MW. Wydłużono niektóre terminy na dokonanie określonych czynności wynikających z podatku akcyzowego, np. z ostatniego dnia miesiąca do 10 dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym wyprowadzono wyroby ze składu podatkowego, wydłużono termin dla podmiotu prowadzącego skład podatkowy na przekazanie właściwemu naczelnikowi urzędu celnego pisemnej informacji zawierającej dane o wyrobach akcyzowych i podmiotach, które wyprowadziły wyroby ze składu podatkowego w ramach posiadanych zezwoleń wyprowadzenia. Uregulowano również możliwość żądania odsetek podatkowych od zwrotu akcyzy po terminie.

W ustawie podjęto także działania regulacyjne zmierzające do zlikwidowania zatorów w płatnościach przedsiębiorców. Uchwalono np. nowy przepis zobowiązujący do dokonania korekty kosztów uzyskania przychodów. Postanowiono, że w przypadku zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów kwoty wynikającej z faktury (rachunku), a jeżeli nie istniał obowiązek ich wystawienia-kwoty wynikającej z umowy albo innego dokumentu i nieuregulowania tej kwoty w terminie 30 dni od daty upływu terminu płatności, podatnik jest zobowiązany do zmniejszenia kosztów uzyskania przychodów o kwotę wynikającą z tych dokumentów. Jeżeli termin płatności jest dłuższy niż 60 dni, zmniejszenia dokonuje się z upływem 90 dni od daty zaliczenia tej kwoty do kosztów uzyskania przychodów, o ile nie została ona uregulowana w tym ter-

minie. W odniesieniu do małego podatnika zmodyfikowano metodę kasową rozliczania podatku VAT, przyznając mu możliwość wyboru metody rozliczeń, w której obowiązek podatkowy w odniesieniu do dokonywanych przez niego towarów i świadczenia usług będzie powstawał z dniem otrzymania całości albo części zapłaty, po uprzednim pisemnym zawiadomieniu naczelnika urzędu skarbowego w terminie do końca miesiąca poprzedzającego okres, za który będzie stosował tę metodę. Metoda kasowa objęła tylko czynności wykonane w okresie jej stosowania.

Wprowadzono także zmiany przy korzystaniu przez podatnika z tzw. „ulgi za złe długi”. Po nowelizacji podatnik, który dokonał rozliczenia od należności, których faktycznie nie otrzymał, może dokonać korekty kwoty podatku należnego VAT po upływie 150 dni od terminu płatności, a nie tak jak to było wcześniej po upływie 180 dni. Prawo dokonania korekty przysługuje wierzycielowi już w rozliczeniu za okres, w którym wierzytelność zostanie uznana za uprawdopodobnioną. Po zmianach na wierzycielu nie ciąży również obowiązek zawiadomienia dłużnika o dokonanej korekcie. Wierzyciel został jednak zobowiązany do zawiadomienia o dokonanej korekcie właściwego dla niego naczelnika urzędu skarbowego wraz z podaniem kwot korekty oraz danych dłużnika, aby organ skarbowy mógł skontrolować, czy dłużnik odpowiednio skorygował swój podatek VAT.

### **2.3. Zmiany otoczenia prawnego działalności gospodarczej w latach 2014–2016**

Nowelizacje otoczenia prawnego wprowadzone przepisami czwartej ustawy deregulacyjnej z dnia 7 listopada 2014 r. o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej wiązały się w szczególności z wprowadzeniem, z dniem 1 stycznia 2015 r., zmian w prawie pracy oraz zmian podatkowych. Ich skutkiem było również ograniczenie ciężących na przedsiębiorcach obowiązków sprawozdawczych. Po pierwsze, wprowadzając możliwość zachowania ważności orzeczenia lekarskiego przez nowego pracodawcę, ograniczono zakres obowiązku kierowania pracownika na wstępne badania lekarskie. Postanowiono, że dokonana przez lekarza weryfikacja zdolności pracownika do objęcia obowiązków na konkretnym stanowisku pracy nie będzie wymagana w dwóch przypadkach. Pierwszy przypadek dotyczy przyjmowania ponownie do pracy u tego samego pracodawcy na to samo stanowisko lub na stanowisko o takich samych warunkach pracy w ciągu 30 dni po rozwiązaniu lub wygaśnięciu poprzedniego stosunku pracy z tym pracodawcą. Druga sytuacja dotyczy przyjęcia do pracy u innego pracodawcy na dane stanowisko w ciągu 30 dni po rozwiązaniu lub wygaśnięciu poprzedniego stosunku pracy pod warunkiem

przedstawienia pracodawcy aktualnego orzeczenia lekarskiego stwierdzającego brak przeciwwskazań do pracy w warunkach opisanych w skierowaniu na badania, a pracodawca stwierdzi, że warunki te odpowiadają warunkom występującym na danym stanowisku pracy, z wyłączeniem osób przyjmowanych do wykonywania prac szczególnie niebezpiecznych. W drugim przypadku konieczne jest stwierdzenie, że warunki w nowej pracy nie odbiegają w zasadniczy sposób od warunków pracy, którą dotychczas wykonywał pracownik.

Poszerzono zakres zwolnień przedmiotowych w zakresie podatku dochodowego. Od podatku dochodowego od osób fizycznych zwolnione zostały świadczenia otrzymane przez pracownika z tytułu organizowanego przez pracodawcę dowozu pracowników. Charakterystyczne, że zwolnieniem tym nie zostały objęte wszystkie formy transportu, a jedynie dowóz pracowników autobusem. Wydłużono termin płatności VAT w imporcie oraz zniesiono obowiązek potwierdzania zgłoszenia rejestracyjnego VAT przez naczelnika urzędu skarbowego. Po nowelizacji potwierdzenie takie następuje wyłącznie na wniosek podatnika. Zmiany wprowadzone nowelizacją objęły również podatek akcyzowy. Wprowadzono nowe przepisy dotyczące tzw. wiążącej informacji akcyzowej (WIA) umożliwiającej przedsiębiorcom działającym w zakresie wyrobów akcyzowych i samochodów osobowych uzyskanie decyzji w zakresie kwalifikacji taryfowej oraz rodzaju wyrobu akcyzowego.

Dla części mikroprzedsiębiorców przewidziano zwolnienie w zakresie obowiązków statystycznych. Mikroprzedsiębiorcy zostali zwolnieni z obowiązku przekazywania informacji i danych statystycznych w pierwszym roku działalności gospodarczej, chyba, że obowiązek ten wynika z umów i zobowiązań międzynarodowych lub przepisów prawa Unii Europejskiej. Zmodyfikowano również zakres obowiązków przedsiębiorców, dotyczących sprawozdawczości w zakresie składek jakie przedsiębiorcy zobowiązani są przekazywać do ZUS, m.in. zniesiono obowiązek sprawdzania przez płatnika składek prawidłowości danych przekazanych do ZUS w imiennym raporcie miesięcznym dotyczącym danego roku kalendarzowego.

Z dniem 1 stycznia 2016 r. weszły w życie dwie ustawy będące wyrazem działalności ustawodawcy mającej na celu dalsze doskonalenie otoczenia regulacyjnego i poprawę instytucjonalnego otoczenia biznesu: ustawa z dnia 10 września 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów (Dz.U. z 2015 r. poz. 1595) oraz ustawa z dnia 9 października 2015 r. o zmianie ustawy o terminach zapłaty w transakcjach handlowych, ustawy Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2015 r. poz. 1830). Przepisy pierwszej ustawy przyczyniły się głównie do podniesienia świadomości przedsiębiorców na temat mediacji jako alternatywy wobec procesu sądowego oraz umożliwiły zakończenie konfliktu

w tańszy, szybszy i mniej sformalizowany sposób<sup>3</sup>. Mocą przepisów drugiej ustawy ujednocilony został mechanizm naliczania odsetek w obrocie cywilnoprawnym. Zbliżono również poziom odsetek maksymalnych do rynkowych stóp procentowych. Wskazać należy, że wprowadzone obu ustawami zmiany nie miały tak obszernego charakteru jak zmiany wprowadzone przepisami uchwalonych wcześniej czterech ustaw deregulacyjnych.

## **Podsumowanie**

Uwarunkowania prawne działalności gospodarczej przedsiębiorców są niezmiernie istotne w kontekście funkcjonowania ich przedsiębiorstw. W zmieniającym się nieustannie otoczeniu gospodarczym uchwalanie odpowiedniego prawa, stanowiącego we właściwym zakresie i przekładającego się na stosowanie w praktyce aktów normatywnych to wyzwanie stojące przed ustawodawcą.

Z powyższych rozważań wynika, że na przestrzeni kilku ostatnich lat byliśmy świadkami optymalizowania regulacji prawnych dotyczących działalności gospodarczej. Podjęto i kontynuowano działania mające na celu udoskonalenie otoczenia prawnego, w którym przedsiębiorcy prowadzą swoje przedsiębiorstwa. Były to działania mające przede wszystkim na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania stanowiącego prawa. Realizowano politykę poprawy otoczenia regulacyjnego przedsiębiorców, której głównym celem było upraszczanie przepisów już obowiązujących związanych z prowadzeniem małych i średnich przedsiębiorstw. Przepisami ustaw deregulacyjnych wprowadzono liczne, pojedyncze zmiany w przepisach dotyczących różnorodnych sfer, z którymi wiąże się funkcjonowanie przedsiębiorców i ich przedsiębiorstw. Poszczególne ustawy stanowiły kontynuację podejmowanych wcześniej działań ustawodawczych. Wskazać należy, że przyjęte na ich podstawie rozwiązania nakierowane były głównie na ułatwienia w zakresie podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej. Przede wszystkim dotyczyły one zmian w zakresie rodzajów wymaganych decyzji administracyjnych, od których uzyskania zależy rozpoczęcie określonej działalności gospodarczej oraz uproszczeń w systemie prawa podatkowego oraz prawa pracy. Wiązały się również z ograniczeniem obowiązków sprawozdawczych przedsiębiorców oraz wprowadzeniem rozwiązań mających na celu poprawę płynności finansowej przedsiębiorców.

---

<sup>3</sup> *Przedsiębiorczość w Polsce*, Departament Strategii Rozwoju Ministerstwa Rozwoju przy współudziale departamentów: Innowacji, Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Polityki Eksportowej, Polityki Inwestycyjnej, Doskonalenia Regulacji Gospodarczych, Oceny Ryzyka Regulacyjnego, Koordynacji Wdrażania Funduszy UE, Warszawa, październik 2016 [https://www.mr.gov.pl/media/27643/Przedsiębiorczosc\\_w\\_Polsce.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/27643/Przedsiębiorczosc_w_Polsce.pdf) [dostęp dnia: 08.11.2016].

## Bibliografia

- [1] BARTOSIEWICZ A.: *Ustawa o redukcji obciążeń administracyjnych – ocena rozwiązań legislacyjnych*, Monitor Podatkowy 2013, nr 1.
- [2] CHMIELNICKI P.: *Tworzenie instytucji gospodarki a ustawodawstwo polskie*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2015.
- [3] GLINKA B., PASIECZNY J.: *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015.
- [4] INIEWSKI R.: *Trzecia ustawa deregulacyjna*, Przegląd Podatkowy 2013, nr 1.
- [5] MIŚKIEWICZ A.: *Mniejsze obciążenia administracyjne dla przedsiębiorców*, Służba Pracownicza 2013, nr 4.
- [6] Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczaniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców (Dz.U. z 2011 r. nr 106, poz. 622 ze zm).
- [7] Ustawa z dnia 16 września 2011 r. o redukcji niektórych obowiązków obywateli i przedsiębiorców (Dz.U. z 2011 r. nr 232, poz. 1378).
- [8] Ustawa z dnia 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce (Dz.U. z 2012 r. poz. 1342).
- [9] Ustawa z dnia 7 listopada 2014 r. o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej (Dz.U. z 2014 r. poz. 1662).

## Rozdział 3

### Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zmian demograficznych. Wybrane aspekty

#### Wprowadzenie

Postęp techniczny, pogłębiająca się globalizacja i presja konkurencyjna, a także niekorzystne trendy demograficzne stanowią główne wyzwania rozwojowe stojące współcześnie przed polskim rynkiem pracy i funkcjonującymi na nim podmiotami gospodarczymi. Zmiany ludnościowe postrzegane są przy tym jako jeden z ważniejszych czynników tych zmian. Współczynnik dzietności, kształtujący się na poziomie niższym od prostej zastępowalności pokoleń, niesie ze sobą spadek liczby ludności ogółem oraz postępujący proces starzenia się społeczeństwa. Zmiany struktury wieku ludności wyraźnie wpłyną na sytuację na rynku pracy. Postępować będzie proces zmniejszania się podaży pracy oraz starzenia struktury wieku ludności produkcyjnej. Równocześnie zwiększać się będzie obciążenie demograficzne, szczególnie ludnością w wieku poprodukcyjnym.

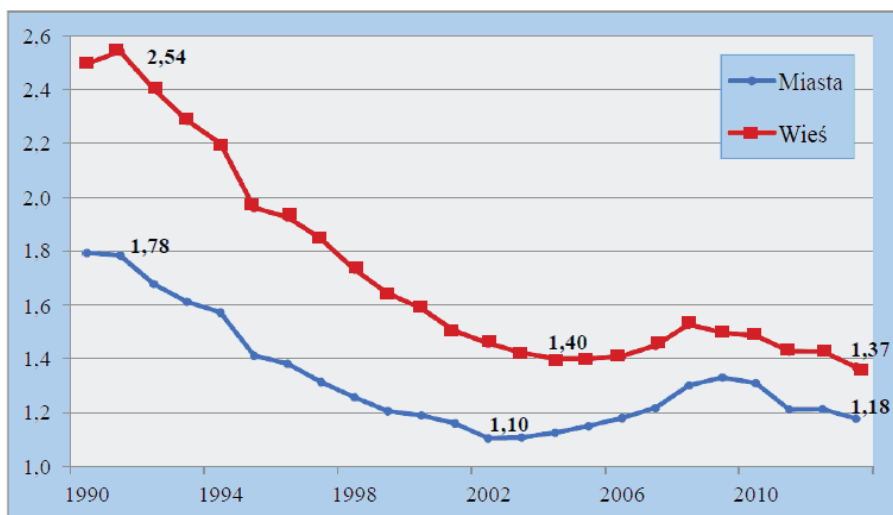
Dla przedsiębiorstw funkcjonowanie w warunkach zmian demograficznych oznaczać będzie korzystanie z pracy osób coraz starszych i tym samym konieczność zwiększenia poziomu wydajności tych osób, wdrożenie odpowiedniego systemu zarządzania wiekiem w firmie czy też zwiększenie skłonności do kształcenia osób starszych, charakteryzujących się na ogół niską mobilnością edukacyjną. Konieczne będzie zwiększenie aktywności zawodowej starszych pracowników i budowanie właściwych stosunków pracy pomiędzy pracownikami z różnych grup wiekowych. Realnym problemem może okazać się optymalne w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa dostosowanie liczby pracowników o określonych kwalifikacjach.

Prognozowane niekorzystne zmiany ludnościowe są nieuchronne, jednocześnie też nie ma możliwości odwrócenia tych zjawisk. W dalszym ciągu dość często postrzegane są one jako odległe, *de facto* jednak niektóre z nich nasila się już w najbliższej dekadzie. Oznacza to konieczność przystosowania do nadchodzących zmian rynku pracy. Niezbędne są zatem kompleksowe działania w obszarze zwiększenia aktywności zawodowej, wydłużania okresu zatrudnienia oraz na rzecz podwyższania dzietności. Również usprawnienie funkcjonowania podmiotów rynku pracy, wzrost zainteresowania działaniami w obszarze ekonomii społecznej oraz koncepcji *flexicurity* mogą minimalizo-

wać niekorzystne skutki zmian demograficznych obserwowane na rynku pracy. Przystosowanie dotyczy również przedsiębiorstw, które już dziś mogą podjąć działania oparte na strategii uwzględniającej długofalowy i zrównoważony rozwój w warunkach dokonujących się zmian demograficznych.

### 3.1. Uwarunkowania demograficzne rozwoju przedsiębiorstw w Polsce do 2050 r.

Polska jest stosunkowo młodym demograficznie krajem europejskim, jednak w przyszłości będzie jednym z najstarszych pod tym względem. Zmiany związane ze spadkiem liczby urodzeń rozpoczęły się w kraju później niż w Europie Zachodniej, jednak tempo tych zmian jest stosunkowo szybkie. Od 1988 r. populacja kraju zwiększyła się o zaledwie 1,7%, a rok 1989 był z kolei szóstym, w którym zanotowano spadek liczby urodzeń. W 1990 r. współczynnik dzietności spadł do poziomu 1,99, czyli takiego, który nie gwarantował już prostej zastępowalności pokoleń (wykres 1). Od 1998 r. Polska należy do krajów o niskiej dzietności, której umowną granicą jest współczynnik dzietności równy 1,5. W latach 2002–2006 została jednak przekroczona granica skrajnie niskiej dzietności (współczynnik dzietności równy 1,3), osiągając w 2003 roku wartość współczynnika dzietności równą 1,22 [Jóźwiak 2013, s. 8–24].



Wykres 1. Przekrojowy współczynnik dzietności w miastach i na wsi w Polsce w latach 1990–2013

Źródło: [Prognoza ludności na lata 2014–2050, s. 36].



Od początku lat 90. XX w. mają miejsce głębokie przeobrażenia w strukturze ludności według wieku. Obecnie Polska weszła w fazę przyspieszonego starzenia się struktury ludności, głównie z powodu wchodzenia pokolenia wyżu lat 50. ubiegłego stulecia w wiek starszy (65+). W 2011 r. udział osób w wieku 65 lat i więcej w populacji ogółem wynosił 13,8%, podczas gdy w 2002 r. wynosił on ok. 12,8%, a w 1988 r. ok. 10%. Oznacza to, że proces demograficznego starzenia się społeczeństwa nasila się.

Niekorzystne zmiany zachodzą szczególnie w strukturze ludności w wieku produkcyjnym. Rośnie udział procentowy roczników w starszym wieku produkcyjnym, czyli w wieku niemobilnym, maleje zaś udział populacji w młodszym wieku produkcyjnym, tj. w wieku mobilnym. W 2002 r. udział ludności w wieku mobilnym stanowił 64,1% ogółu ludności w wieku produkcyjnym i 35,9% w wieku niemobilnym, natomiast w 2011 r. wskaźniki te wynosiły odpowiednio 62,3 i 37,7%. Oznacza to, że w Polsce procesem starzenia demograficznego została objęta zarówno ogólna liczba ludności, jak i zasoby pracy.

Zarówno proces obniżania się liczby urodzeń, jak i niekorzystne zmiany w strukturze ludności będą postępować. Z najnowszej prognozy demograficznej Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że Polska będzie się wyludniać (tabela 2). W 2050 r. liczba ludności kraju stanowić ma 88,4% ludności z 2015 r. (spadek o 11,6%) (tabela 3). Tempo spadku liczby ludności ma charakter narastający. W latach 2020–2025 nastąpi spadek ludności o 396 tys. osób, w latach 2030–2035 już o 708 tys., natomiast w latach 2045–2050 o 867 tys. osób.

**Tabela 2.**

Liczba ludności ogółem w Polsce do 2050 r. (w tys.)

2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
38 419	38 137,8	37 741,5	37 185,1	36 476,8	35 668,2	34 817,4	33 950,6

Źródło: [Prognoza ludności na lata 2014–2050, s. 111].

**Tabela 3.**

Ubytek liczby ludności w poszczególnych przedziałach czasowych w Polsce w stosunku do stanu ludności w 2015 roku (w %)

Przedziały czasowe	Polska
2015–2020	-0,7
2015–2025	-1,8
2015–2030	-3,2
2015–2050	-11,6

Źródło: [Rauziński et al. 2015, s. 33].

Prognozowany spadek liczby ludności w Polsce występuje zarówno w odniesieniu do miast, jak i obszarów wiejskich. Miasta będą wyludniać się jednak szybciej niż wsie. Przy średnim spadku liczby ludności w Polsce ogółem

do 2050 r. o 11,6%, na obszarze miast w 2050 roku ludność będzie stanowiła 81,4% populacji z 2015 roku, natomiast wsi – 98,9%. Ludność miast będzie zmniejszać się wolniej w najbliższej dekadzie, tj. do 2025 roku, następnie osiągnie większe tempo ubytku. Z kolei na wsi spadek liczby ludności będzie miał miejsce dopiero w latach 2045–2050.

Szczególnie istotne zmiany dotyczyć będą struktury ludności według wieku. Już w ciągu najbliższej dekady nastąpi spadek udziału osób w wieku 0–14 lat oraz 15–64 lata o około 10%, natomiast w perspektywie 2050 r. o blisko 30% (tabela 4). Jednocześnie liczba ludności w wieku 65+ w 2050 roku będzie stanowiła 165% stanu z 2015 roku, a liczba osób w wieku 80+ ponad 222% stanu z 2015 roku. Udział osób starszych w strukturze wieku ludności ogółem w 2050 roku wzrośnie do 32%.

Tabela 4.

Dynamika zmian liczby ludności w biologicznych grupach wieku  
w Polsce (2015 = 100)

Grupy biologiczne	2015–2020	2015–2025	2015–2030	2015–2050
Ogółem	99,3	98,2	96,8	88,4
0–14	98,8	91,3	84,8	71,9
15–64	95,0	91,4	89,0	70,4
65+	118,5	134,9	142,4	165,0
80+	107,9	107,7	141,4	226,8

Źródło: [Rauziński et al. 2015, s. 35].

Równoległe do przeobrażeń struktur biologicznych dokonają się nieuchronne zmiany w strukturze wieku, wiążącej się z zasobami pracy. Następuje systematyczny ubytek liczby ludności w wieku produkcyjnym, przy czym najbardziej niekorzystne zmiany dotyczyć będą osób z grupy w wieku mobilnym. W ciągu około 35 lat zasób pracy w tej grupie aktywności zawodowej zmaleje o prawie 40% stanu wyjściowego (2015 r.), natomiast w najbliższej dekadzie będzie to spadek prawie 15-procentowy (tabela 5).

Tabela 5

Dynamika zmian liczby ludności w ekonomicznych grupach wieku  
w Polsce (2015 = 100)

Grupy wieku	2015–2020	2015–2025	2015–2030	2015–2050
Ogółem	99,3	98,2	96,8	88,4
0–17	97,9	94,5	86,3	72,2
18–59/64 <sup>1</sup>	94,9	91,2	89,5	69,1
18–44	93,8	85,3	77,6	61,5
45–59/64	96,8	101,1	110,1	81,9
60+/65+	114,5	124,2	129,5	164,8

<sup>1</sup> – granica wieku emerytalnego odpowiednio dla kobiet i mężczyzn przed zmianą

Źródło: [Rauziński et al. 2015, s. 44].

Konsekwencją zmian w strukturze ludności będzie narastający problem obciążenia demograficznego, przy czym tempo jego przyrostu istotnie wzrośnie po 2030 r. Oznacza, że to obecnie rodzące się pokolenie zostanie obciążone grupą w wieku przedprodukcyjnym, a zwłaszcza grupą poprodukcyjną [Rauziński et al. 2015, s. 35].

### 3.2. *Flexicurity* strategią rozwoju rynku pracy oraz przedsiębiorstw w warunkach postępujących zmian demograficznych

Koncepcja *flexicurity* postrzegana jest jako recepta na ekonomiczne i społeczne wyzwania współczesnego rynku pracy<sup>4</sup>. Coraz częściej zwraca się na nią uwagę także w kontekście przemian demograficznych i ich konsekwencji dla rynku pracy.

Koncepcja ta zakłada jednocześnie uelastycznienie rynku pracy, organizacji i stosunków pracy (z ang. *flexibility*) i poprawę bezpieczeństwa zatrudnienia oraz bezpieczeństwa socjalnego (z ang. *security*). Chodzi w niej zatem o zrównoważony rozwój dokonujący się pomiędzy stroną popytową oraz podażową rynku pracy i równoprawne traktowanie pracodawców i pracowników. *Flexicurity* stanowi więc swego rodzaju punkt równowagi czy też złoty środek pomiędzy *flexibility* i *security*, w którym obie strony (pracodawcy i pracownicy) mają czerpać wspólne korzyści. Równowagi tej można poszukiwać w wielu różnych wymiarach elastyczności i bezpieczeństwa (tabela 6).

Jak wskazano, koncepcja *flexicurity* może okazać się koniecznym elementem reform, będących odpowiedzią na wyzwania stojące przed rynkiem pracy. Koncepcja jest bowiem dosyć szeroka i zakłada zarówno ochronę zatrudnienia, dochodu oraz łączenia aktywności zawodowej z życiem rodzinnym, jak i możliwość dostosowania się firm do zmieniających się uwarunkowań otoczenia. Dla pracownika oznacza więc zwiększenie poziomu pewności zatrudnienia, tzn. możliwości szybkiego znalezienia pracy na każdym etapie życia zawodowego i większych szans rozwoju w warunkach szybko zmieniającej się gospodarki. Dla przedsiębiorcy z kolei oznacza łatwość zwalniania i zatrudniania pracowników, i tym samym szybkie i płynne dostosowywanie się do dynamicznych zmian zachodzących na rynku pracy w celu utrzymania i zwiększenia konkurencyjności.

---

<sup>4</sup>W 2007 r. Komisja Europejska zarekomendowała państwom członkowskim wdrożenie *flexicurity*, zaznaczając jednak, że elastyczności i bezpieczeństwa należy poszukiwać uwzględniając krajową specyfikę gospodarki i rynku pracy. Por. *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 27.06.2007 r., Bruksela 2007, [www.mpips.gov.pl/userfiles/File/flexi\\_komunikat\\_ue.pdf](http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/flexi_komunikat_ue.pdf) (dostęp dnia: 20.07.2016).

Tabela 6.

Wymiary *flexicurity*

W zakresie elastyczności	W zakresie bezpieczeństwa
<ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczność numeryczna zewnętrzna – oznaczająca łatwość zatrudniania i zwalniania pracowników oraz zakres, w jakim kontrakty czasowe mogą być stosowane,</li> <li>– elastyczność numeryczna wewnętrzna – czyli łatwość zmieniania ilości pracy bez konieczności zwalniania bądź przyjmowania pracowników (np. zmiany czasu pracy, stosowanie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy i praca w godzinach nadliczbowych),</li> <li>– elastyczność funkcjonalna wewnętrzna – oznacza łatwość dokonywania zmian organizacyjnych przystosowujących przedsiębiorstwo do zmian otoczenia zewnętrznego (np. wielozadaniowość, poliwalentność kwalifikacji pracowników, elastyczna organizacja pracy, rotacja pracowników, zmiana przydzielonych zadań),</li> <li>– elastyczność płacowa – czyli powiązanie płacy z sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstwa, w którym płace zorientowane są na wyniki pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pewność miejsca pracy – czyli pewność zatrudnienia na określonym stanowisku u danego pracodawcy,</li> <li>– bezpieczeństwo zatrudnienia/bezpieczeństwo zdolności do zatrudnienia – pewność świadczenia pracy, niekoniecznie u tego samego pracodawcy,</li> <li>– bezpieczeństwo dochodu – stopień ochrony dochodu w sytuacji pozostawania bez pracy (zastępowalność dochodu z pracy),</li> <li>– bezpieczeństwo łączone – czyli pewność łączenia pracy zarobkowej z formami aktywności innymi niż praca płatna, w tym z obowiązkami rodzinnymi.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kryńska 2012, s. 195–203, Giermanowska 2013, s. 155].

W warunkach niekorzystnych zmian demograficznych, koncepcja *flexicurity* zwraca uwagę na konieczność stałego podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych przez pracowników, zwłaszcza osób starszych, charakteryzujących się na ogół niską mobilnością edukacyjną. W kontekście starzenia się zasobów pracy wdrożenie zasady uczenia się przez całe życie, będącej jednym z filarów *flexicurity*, staje się więc koniecznością. Kolejny jej element – czyli prowadzenie aktywnej polityki rynku pracy – powinien być ukierunkowany na potrzeby grup, które są najbardziej narażone na problemy z podtrzymaniem zatrudnienia, w tym osoby starsze. Zmiany demograficzne wymuszają ponadto na pracodawcach właściwe gospodarowanie zasobami siły roboczej, zwłaszcza w starszym wieku, związane z uelastycznieniem czasu pracy czy zmianą stanowiska pracy dostosowanego do określonej wydajności pracownika. Elastyczność czasu pracy może być ważnym instrumentem przedłużania aktywności zawodowej starszych pracowników. Ważne również, aby szanse na szkolenia były oferowane przez całe życie zawodowe, czyli także starszym pracownikom, tak samo jak możliwości ich awansowania [Szuwarzyński 2012, s. 103–109].

### **3.3. Polityka migracyjna narzędziem wspomagającym przedsiębiorstwa w warunkach zmian demograficznych**

Jak wskazano, jedną z konsekwencji zmian demograficznych na rynku pracy będzie wyraźne zmniejszenie podaży pracy oraz wzrost obciążenia demograficznego. W tej sytuacji często rozważaną kwestią są tzw. migracje zastępcze (*replacement migration*), czyli napływ imigrantów, który mógłby zrównoważyć ubytki osób aktywnych zawodowo w Polsce, wynikające ze zmiany demograficznej. Trzeba zaznaczyć, że w niektórych krajach Europy Zachodniej wzrost liczby ludności jest osiąganý właśnie dzięki napływowi imigrantów spoza Unii Europejskiej. W związku z tym w Polsce należy kształtować politykę migracyjną w taki sposób, aby prowadziła ona do zwiększenia liczby imigrantów, decydujących się na osiedlenie, podjęcie pracy oraz założenie rodziny oraz do efektywnej integracji cudzoziemców z polskim społeczeństwem<sup>5</sup>.

Oczywiście Polska wciąż jest krajem w przewadze emigracyjnym, w którym skala emigracji jest znacząca. Masowe wyjazdy, zwłaszcza osób młodych i w wieku produkcyjnym również nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie rynku pracy, zwłaszcza w skali regionalnej i lokalnej [Solga 2013, s. 158–197]. W okresie szczególnego nasilenia wyjazdów zagranicznych Polaków w pierwszych latach po akcesji Polski do Unii Europejskiej ujawniły się braki w zasobach pracy, będące efektem odpływu specjalistów, osób wykształconych i pracowników określonych branż. Nasilenie tych deficytów obecnie zmniejszyło się, choć problem niedoboru pracowników w dalszym ciągu jest sygnalizowany przez przedsiębiorców. Obecnie ze względu na strukturalny charakter bezrobocia w większym stopniu jest on jednak rezultatem niedopasowania kwalifikacji i struktury zawodowej bezrobotnych oraz osób poszukujących pracy do potrzeb pracodawców. Z punktu widzenia prognozowanych zmian demograficznych znacząca skala emigracji z Polski ma oczywiście istotne znaczenie, bowiem wciąż osłabia potencjał ludnościowy kraju, tak w sensie ilościowym, jak i jakościowym. Warto więc podtrzymywać wysiłki w zakresie pozyskania do powrotu większej liczby Polaków, chcących podejmować działalność gospodarczą w kraju na bazie kapitału zgromadzonego podczas pobytu za granicą. Dotychczasowe tendencje w zakresie skali migracji powrotnych nie są jednak korzystne.

---

<sup>5</sup> Nie jest celem rozdziału analizowanie obecnego stanu polityki migracyjnej w Polsce oraz postulowanych w jej obszarze zmian. Szerzej na ten temat można znaleźć w innych pracach autorów, np. B. Solga, *Polityka migracyjna jako element polskiej polityki społecznej*, *Więś i Rolnictwo*, nr 3(168)/2015, s. 133–147.

Z punktu widzenia rozważanych w artykule zmian demograficznych istotne znaczenia ma jednak imigracja do Polski oraz wskazane wcześniej migracje zastępcze. Polska już dziś przyjmuje coraz liczniejszą grupę imigrantów, którzy w zróżnicowanej formie podejmują w Polsce zatrudnienie (m.in. na podstawie udzielonego zezwolenia na pracę, oświadczenia o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemców lub bez konieczności posiadania zezwolenia w przypadku obywateli UE). Z danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wynika, że w 2015 r. kontynuowany był wzrost zatrudnienia cudzoziemców w Polsce<sup>6</sup>. W 2015 r. wydano 65 786 zezwoleń na pracę cudzoziemca, co stanowiło w stosunku do 2014 r. wzrost o około 51%. W 2015 r. zarejestrowano też ponaddwukrotnie więcej oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi niż w roku poprzedzającym (2015 r. – 782 222 oświadczenia, 2014 r. – 387 398 oświadczeń). Już w pierwszym półroczu 2016 r. liczba oświadczeń zarejestrowanych przez powiatowe urzędy pracy wyniosła 634 321<sup>7</sup>.

Oznacza to, że w miarę dalszego wzrostu atrakcyjności społeczno-ekonomicznej, Polska coraz częściej będzie celem przyjazdu imigrantów, zwł. zza wschodniej granicy. W tych warunkach warto zintensyfikować prace nad tworzeniem polityki migracyjnej, a zwłaszcza nad przygotowaniem polskiego społeczeństwa do wzrastającej imigracji. W kontekście wskazanych zmian demograficznych trzeba natomiast zdawać sobie sprawę, że polityka migracyjna stanowić może co najwyżej komplementarne w stosunku do pozostałych polityk publicznych, zwł. polityki prorodzinnej i rynku pracy, narzędzie rozwiązywania problemów wynikających z tych zmian. Napływający imigranci nie rozwiążą bowiem problemów demograficznych Polski, gdyż demograficzny efekt imigracji jest dość ograniczony. Szacunki Pawła Strzeleckiego wskazują, że aby utrzymać obecną podaż pracy, do Polski z roku na rok musiałoby przyjeżdżać coraz więcej imigrantów. Gdyby skumulować ten coroczny napływ, w 2060 r. imigrantów musiałoby być ponad 5 milionów (oraz około 2,5 miliona potomków migrantów, urodzonych w tym okresie) [Jóźwiak 2013, s. 8–24]. Napływu cudzoziemców nie należy zatem traktować jako instrumentu, który rozwiąże problemy demograficzne kraju. Z punktu widzenia funkcjonowania rynku pracy cudzoziemcy będą jednak potrzebni, aby złagodzić przewidywa-

<sup>6</sup> <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki> [dostęp dnia: 01.08.2016].

<sup>7</sup> Należy pamiętać, że liczba cudzoziemców, którzy podjęli pracę w związku z zarejestrowanym oświadczeniem nie musi być tożsama z liczbą zarejestrowanych oświadczeń. Wynika to m.in. z faktu, iż dla części cudzoziemców zarejestrowano więcej niż jedno oświadczenie odmowy udzielenia wizy niektórym cudzoziemcom czy też rezygnacji części cudzoziemców z przyjazdu do Polski.

ne niedobory zasobów pracy i stać się źródłem pozyskiwania nowych kadr w wielu branżach, także w sektorze usług opiekuńczych nad osobami starszymi.

Dla przedsiębiorców prognozowane niedobory siły roboczej oznaczają zatem możliwość, a w niektórych przypadkach nawet konieczność otwarcia się na cudzoziemską siłę roboczą. Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że obecnie mamy do czynienia w przewadze z krótkoterminowym charakterem zatrudnienia imigrantów, głównie przy pracach prostych lub jako pracowników wykwalifikowanych. Polscy pracodawcy zatrudniają imigrantów przede wszystkim z powodu niedostatków podaży pracy oraz specyficznych umiejętności imigrantów (np. znajomość zagranicznych rynków zbytu). Zdecydowaną większość pracowników cudzoziemskich stanowią jednak osoby zatrudnione przy pracach prostych, uciążliwych i sezonowych, którzy raczej zapełniają niedobory w zatrudnieniu, niż stanowią konkurencję dla polskich pracowników [Kałuża-Kopias 2016, s. 17–28].

W odniesieniu do potrzeb zarówno społeczeństwa, jak i gospodarki oraz pracodawców szczególny nacisk należy położyć na aktywne działania na rzecz integracji imigrantów i założyć kluczową rolę ich zatrudnienia oraz oświaty, czyli aktywnego uczestnictwa imigrantów w systemie edukacji. Można stworzyć określony system zachęt do podejmowania zatrudnienia, który kierowany będzie również do pracodawców. Najważniejszym elementem strategii integracji z cudzoziemcami powinny być natomiast działania, które zapobiegają ewentualnym konfliktom społecznym, także w załogach pracowniczych.

#### **3.4. Partnerstwo przedsiębiorstw w ramach aktywnej polityki rynku pracy**

Prognozowane zmiany demograficzne wymuszają prowadzenie bardziej aktywnej polityki rynku pracy i zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych. Charakter działań przedsiębiorców jako podmiotów rynku pracy można postrzegać w sposób wielowymiarowy. Kurczenie i starzenie się zasobów pracy wymusi na pracodawcach wykorzystywanie w coraz szerszym zakresie bezpośrednich instrumentów wobec własnej kadry pracowniczej, zwłaszcza starszych pracowników. Jednocześnie przedsiębiorcy coraz częściej będą stawali się partnerem wielu różnych działań podejmowanych na rynku pracy w celu rozwiązywania szeregu kwestii wynikających z problemów starzejącego się społeczeństwa.

Kontekst pierwszy oznacza, że w obliczu zmian demograficznych przedsiębiorcy w partnerstwie z wieloma instytucjami rynku pracy staną przed koniecznością wdrażania na coraz większą skalę narzędzi efektywnego wykorzystania potencjału starszych pracowników. Stosowane w skali przedsiębiorstwa rozwiązania będą zależne zarówno od inicjatyw podejmowanych na poziomie

krajowym, jak i samych menedżerów, wielkości przedsiębiorstwa, dotychczas stosowanej strategii zarządzania personelem, doświadczenia w zarządzaniu starszymi pracownikami oraz struktury wiekowej personelu [Bałandynowicz-Panfil 2009, s. 38–47]. Jak wskazano, wsparciem dla przedsiębiorców może być koncepcja *flexicurity* promująca uelastycznienie organizacji i czasu pracy oraz ustawiczne kształcenie i wzrost motywacji do podnoszenia kwalifikacji. Również wdrażanie strategii zarządzania wiekiem w organizacji (z ang. *age management*) pozwoli na wykorzystanie potencjału starszej wiekiem grupy pracowniczej. Doświadczenia krajów europejskich wskazują, że szczególny nacisk należy położyć na opiekę i rozwój kompetencji osób starszych, w tym kształtowanie warunków pracy, wsparcie zdrowotne oraz właściwe planowanie ścieżki kariery. Równie istotne są działania podejmowane przy odejściu pracownika, w tym różnego rodzaju programy pozwalające na kontynuację współpracy i przekazywanie wiedzy i doświadczenia pracownikom młodszym [Duraj 2015, s. 37–47]. Punktem wyjścia do podejmowanych działań powinno być dostosowanie strategii zarządzania wiekiem do profilu wiekowego przedsiębiorstwa, przekonanie kadry kierowniczej do tych działań i jej czynny udział we wdrażaniu strategii.

Kontekst drugi oznacza, że pracodawcy w większym stopniu staną się partnerami działań, które przyczynią się do zwiększenia atrakcyjności osób starszych na rynku pracy oraz zachęcania ich do podnoszenia kwalifikacji i doświadczenia zawodowego. Jednym z takich obszarów, w którym można oczekiwać większego zaangażowania przedsiębiorców w rozwiązywanie szeregu problemów związanych ze starzejącym się społeczeństwem, jest ekonomia społeczna. Termin ten odnosi się do działalności różnorodnych podmiotów, zarówno tradycyjnych instytucji *non-profit*, jak również nowych podmiotów gospodarczych o celach społecznych, których głównym dążeniem nie jest maksymalizacja zysku, lecz realizacja zadań społecznych [Hausner 2007, s. 11–29]. Podmioty funkcjonujące w ekonomii społecznej różnią się od firm prywatnych tym, że nie są nastawione na zysk, lecz na realizację określonych celów społecznych. Z kolei w odróżnieniu od instytucji publicznych, które oferują dobra i usługi publiczne dostępne dla wszystkich obywateli, podmioty ekonomii społecznej przynoszą korzyści określonej grupie beneficjentów, którymi są osoby wykluczone społecznie, w szczególności długotrwale bezrobotni, bezdomni, osoby starsze i samotne. Aktywizacja tych grup przyczynia się do podniesienia spójności społecznej, ale również może stanowić istotny element polityki wzrostu zatrudnienia poprzez tworzenie miejsc pracy przeznaczonych dla grup szczególnie zagrożonych na rynku pracy, wspieranie osób w trudnej sytuacji i w efekcie ich trwałą aktywizację, usamodzielnienie oraz integrację społeczno-zawodową. Podmioty ekonomii społecznej mogą zatem stanowić



istotny element rozwiązywania różnorodnych kwestii społecznych w dobie starzejącego się społeczeństwa.

Możliwości takich przedsiębiorstw mogą ponadto upatrywać w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z ang. *corporate social responsibility* – CSR), w której zakłada się, że działalność firm nie powinna ograniczać się tylko do maksymalizacji zysku, ale również dotyczyć tworzenia wartości społecznych, ekologicznych oraz etycznych. Ocenia się, że społeczna odpowiedzialność biznesu w pierwszej kolejności powinna przejawiać się w zabezpieczaniu interesów oraz realizowaniu potrzeb pracowników firmy (np. wdrażanie procedur zwiększających bezpieczeństwo pracy, dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne, zachęcanie do zgłaszania pomysłów) [Gadomska-Lila 2012, s. 41–52]. Z kolei prowadząc społecznie odpowiedzialną działalność wobec interesariuszy zewnętrznych (np. poprzez działalność sponsorską lub charytatywną) firma może poprawić swój wizerunek i w efekcie osiągnąć wyższe zyski, większe szanse na długofalowe powodzenie firmy oraz zwiększanie lojalności klientów. Działania podjęte wobec starszych wiekiem pracowników czy też wobec problemów społeczności lokalnej wynikających ze starzejącego się społeczeństwa i grup zmarginalizowanych mogą znaleźć się w polu zainteresowań przedsiębiorców, prowadząc w ten sposób do osiągnięcia rzeczywistej spójności społecznej.

## **Podsumowanie**

Niekorzystne trendy demograficzne są dużym wyzwaniem dla przedsiębiorców. Zmiany demograficzne będą wymuszały na nich konieczność zatrudniania starszych osób i z tej perspektywy podejmowanie działań prowadzących do utrzymania i rozwinięcia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Oznacza to, że trzeba będzie dostosować politykę personalną do zmieniających się warunków starzejącego się rynku pracy oraz rozwijać i wspierać różne formy zatrudnienia osób starszych. Z pewnością dobre rezultaty przyniesie skorzystanie z nowoczesnych metod zarządzania wiekiem, w tym adaptowanie stanowisk pracy do potrzeb starszych osób, rozwijanie systemów kształcenia przez całe życie i przez to zwiększenie atrakcyjności życia zawodowego starszych pracowników. Zapewne w wielu przypadkach punktem wyjścia do prowadzonych w tym zakresie działań, powinna być zmiana sposobu myślenia o starszych pracownikach oraz wzrost wiedzy na temat możliwości wykorzystania potencjału osób starszych oraz minimalizowania słabych stron wynikających z ich zatrudnienia. Trzeba też pamiętać, że jedynie zintegrowane działania w zakresie organizacji pracy, polityki ochrony zdrowia i kształcenia ustawicznego, zastosowane przez różne podmioty rynku pracy, mogą przynieść oczekiwane rezultaty.

## Bibliografia

- [1] BAŁANDYNOWICZ-PANFIL K.: *Polski rynek pracy a gospodarowanie potencjałem pracowników w społeczeństwie starzejącym się*, [w:] *Polski rynek pracy w warunkach integracji europejskiej*, red. A. Balcerzak, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009.
- [2] DURAJ K.: *Zarządzanie wiekiem jako instrument przeciwdziałania negatywnym dla rynku pracy skutkom starzenia się społeczeństwa – doświadczenia zagraniczne i możliwości ich implementacji w województwie opolskim*, [w:] *Wiek a rynek pracy. Szanse i zagrożenia osób w wieku 50+ na rynku pracy – wybrane aspekty*, red. A. Zagórowska, Uniwersytet Opolski, Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu, Opole 2015.
- [3] GADOMSKA-LILA K.: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, Management and Business Administration. Central Europe, 2/2012 (115).
- [4] GIERMANOWSKA E.: *Ryzyko elastyczności czy elastyczność ryzyka. Instytucjonalna analiza kontraktów zatrudnienia*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- [5] HAUSNER J.: *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- [6] JÓŹWIAK J.: *Demograficzne uwarunkowania rynku pracy w Polsce*, [w:] *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, red. M. Kielkowska, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013.
- [7] KAŁUŻA-KOPIAS D.: *Imigranci na polskim rynku pracy według statystyk MIPS*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 258/2016.
- [8] KRYŃSKA E.: *Wdrażanie koncepcji elastyczności i bezpieczeństwa na rynku pracy w warunkach przemian demograficznych*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 103/2012.
- [9] NYKLEWICZ K.: *Polityka personalna przedsiębiorstw w Niemczech w kontekście przemian demograficznych*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 196/2014.
- [10] *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, GUS, Warszawa 2014.
- [11] RAUZIŃSKI R., SZCZYGIELSKI K., BERLIŃSKA D., DYBOWSKA J., SOLGA B., WIDERA K.: *Prognoza ludności dla województwa opolskiego do 2050 roku. Wnioski w kontekście prowadzenia polityki regionalnej oraz wsparcia odnowy demograficznej województwa opolskiego*, Ekspertyza, PIN-Institut Śląski w Opolu, Opole 2015.

- [12] SOLGA B.: *Polityka migracyjna jako element polskiej polityki społecznej*, *Wiś i Rolnictwo*, nr 3(168)/2015.
- [13] SOLGA B.: *Miejsce i znaczenie migracji zagranicznych w rozwoju regionalnym*, Politechnika Opolska, Opole 2013.
- [14] SZUWARZYŃSKI A.: *Problematyka zarządzania wiekiem w edukacji menedżerskiej*, [w:] *Edukacja ekonomiczna wobec przemian otoczenia społeczno-gospodarczego*, red. J. Dietl, Z. Sapijaszka, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2012.



## Rozdział 4

### Instrumenty wspierające rozwój przedsiębiorstw na poziomie regionalnym

#### Wprowadzenie

Spójność społeczno-gospodarcza ma na celu redukcję różnic w rozwoju różnych obszarów oraz ukierunkowanie działań władz samorządowych na wspieranie obszarów najmniej uprzywilejowanych oraz wspieranie grup ludności socjalnie lub ekonomicznie najsłabszych – w szczególności chodzi tu o podejmowanie działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, a zwłaszcza działań podejmowanych przez podmioty mające bezpośredni wpływ na jej rozwój, czyli przez jednostki samorządu terytorialnego.

Działania regionalnych władz samorządowych są znaczącym czynnikiem wpływającym na przedsiębiorczość regionu, dynamikę jego rozwoju i zaspokajanie potrzeb społeczeństwa, zwłaszcza w sytuacji funkcjonowania przedsiębiorstw w otoczeniu podlegającym dynamicznym zmianom. Organy władz samorządowych to jeden z elementów otoczenia przedsiębiorstw, gdyż w znaczącym stopniu stanowią o ich podstawowych parametrach wpływających na warunki ich działania. Tworzą one (lub też nie) przyjazny klimat dla rozwoju przedsiębiorczości, a ze względu na swoje ustawowe zadania i charakter są potencjalnie naturalnym, instytucjonalnym sojusznikiem dla wszelkiej aktywności gospodarczej i społecznej [Wojciechowski 2003, s. 56]. Jednostki samorządu terytorialnego w sposób pośredni sterują procesami gospodarczymi, ale podejmują także konkretne działania w sferze gospodarowania majątkiem oraz zasobami. Działania te są zorientowane na tworzenie i rozwój infrastruktury, wsparcie instytucjonalne i organizacyjne przedsiębiorczości oraz likwidację barier dla jej rozwoju.

#### 4.1. Narzędzia kreujące rozwój przedsiębiorczości na poziomie regionalnym

Kreowanie rozwoju zmusza władze regionu do wywierania wpływu na odpowiednią kombinację czynników o charakterze egzo- i endogenicznym, co pociąga za sobą wypracowanie odpowiednich modeli polityki interwencji.

Wśród instrumentów znajdujących się w dyspozycji samorządu regionalnego mających na celu wspomaganie wspierania przedsiębiorczości niezwykle

ważnymi instrumentami są dokumenty ramowe, jakimi są strategia regionu czy strategia innowacyjności regionu.

Zrozumienie kompleksu czynników decydujących o konkurencyjności gospodarek regionalnych jest podstawą tworzenia efektywnej polityki wspierającej procesy wzrostu gospodarczego i zwiększanie dobrobytu społeczeństwa [Jasińska-Biliczak 2013, s. 109].

Stymulowanie wzrostu konkurencyjności regionu następuje przez odpowiednie działania zmierzające do poprawy jakości życia na danym terenie, a szczególnie o działania w takich dziedzinach jak ochrona środowiska, edukacja, bezpieczeństwo i zdrowie publiczne, a także przez działania pobudzające aktywność społeczną – rozwój małych i średnich przedsiębiorstw czy tworzenie odpowiedniego klimatu inwestycyjnego. Działania prowadzone w ramach polityki rozwoju regionalnego tradycyjnie koncentrują się na następujących priorytetach:

- rozwój infrastruktury technicznej i informatycznej,
- wspieranie inwestycji,
- wspieranie rozwoju instytucji otoczenia przedsiębiorczości,
- działania dla rozwoju zasobów ludzkich.

Podstawowym wyzwaniem dla regionów na początku XXI wieku jest optymalne wykorzystanie potencjału rozwojowego w obliczu wyzwań wewnętrznych (trwały i zrównoważony rozwój [Malik 2014, s. 124], spójność społeczno-gospodarcza i przestrzenna [Strzelecki 2008, s. 47], konkurencyjność gospodarki, konwergencja instytucjonalna, decentralizacja) i globalnych (kryzys finansowy i gospodarczy, zmiany demograficzne, klimatyczne i energetyczne) [Filipiak, Ruszała 2009, s. 82 i nast.]. Jednym z celów rozwoju regionów jest wykorzystanie potencjału rozwojowego w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju, zwiększenia konkurencyjności gospodarki i spójności społeczno-gospodarczej i przestrzennej, ale także sprostanie wyzwaniom globalnym, takim jak starzenie się społeczeństwa, zmiany klimatyczne i energetyczne oraz kryzys finansowy i gospodarczy, z jakim obecnie zmagają się gospodarka światowa. Osiąganie tych celów wymaga podjęcia działań, takich jak tworzenie warunków dla właściwego wykorzystania zasobów własnych regionów (czynników endogenicznych), przyciągnięcie zasobów zewnętrznych oraz ich ukierunkowanie na realizację działań o największym potencjale wzrostu, przy użyciu instrumentów polityk publicznych, w tym instrumentów polityki spójności<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> *Rozwój regionalny w Polsce*. Raport 2009, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2009, s. 7.

Jedną z podstawowych funkcji samorządu wojewódzkiego jest prowadzenie polityki rozwoju województwa (regionu) uwzględniającej m.in. rozwój gospodarczy, rozwój infrastruktury społecznej i technicznej o znaczeniu wojewódzkim, wspieranie rozwoju nauki. Polityka ta powinna uwzględniać także postęp technologiczny i podnoszenie wykształcenia obywateli, korzystanie z zasobów przyrody oraz kształtowanie środowiska naturalnego zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Znajduje to prawny wyraz w tworzeniu strategii województwa realizowanej m.in. przez programy wojewódzkie i regionalny program operacyjny, o których mowa w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2006 r., nr 277, poz. 1658 z późn. zm.).

Wśród instrumentów znajdujących się w dyspozycji samorządu regionalnego mających na celu wspomaganie wspierania przedsiębiorczości niezwykle ważnym instrumentem jest dokument ramowy, jakim jest strategia regionu.

Ogół założeń strategii regionu koncentruje się na następujących poziomach:

- poziom misji i wizji regionu<sup>9</sup> – planowanie najbardziej pożądanego (generalnego) kierunku przemian w odniesieniu do specyfiki i specjalizacji planowania,
- poziom strategii ogólnych i dziedzinowych – planowanie strategii o charakterze ogólnym (rozwojowe i konkurencyjne) oraz w zakresie określonej branży lub określonego obszaru rozwojowego (np. strategia ochrony zdrowia, strategia integracji i polityki społecznej),
- programy operacyjne – planowanie konkretnych działań mających na celu realizację określonej wiązki celów strategicznych [Malik 2009, s. 107].

Polityka strategiczna regionu w sposób bezpośredni wiąże się z pojęciem programowania rozwoju regionalnego w szerokim tego słowa znaczeniu. Programowanie rozwoju regionalnego rozumiane jest jako systematyczne działanie określone przez kierunki, scenariusze dla danego obszaru (kraju, województwa, gminy), plany i programy, które są wdrażane w ramach poszczególnych przedsięwzięć i projektów [Brandenburg 2003, s. 38 i nast.]. Z kolei w odniesieniu do realizacji polityki strukturalnej Unii Europejskiej programowanie rozumiane jest jako proces organizowania, podejmowania decyzji i finansowania, prowadzony w kilku etapach w celu wdrożenia, na bazie wieloletniej współpracy, wspólnych działań Wspólnoty i ukierunkowanie państw członkowskich dla osiągnięcia założonych celów.

---

<sup>9</sup> Określenie „wizja” stosowane jest często jako synonim określenia „misja”, chociaż w rzeczywistości to dwa różne pojęcia. Wizja to koncepcja potencjału, wizja pożądanej przyszłości. Misja to rola do odegrania, sens istnienia. Zob.: [Koch 1997, s. 280].

Zgodnie ze stanowiskiem Komisji Europejskiej innowacje są siłą napędową rozwoju gospodarczego i powinny być rozumiane jako otwarty system współpracujących ze sobą podmiotów. Jednocześnie Komisja Europejska podkreśla, że innowacje stanowią nie tylko nowe czy udoskonalone produkty i procesy, lecz także usługi, nowe metody marketingu, wspieranie świadomości wagi marek i projektów, nowe formy organizacji przedsięwzięć i sposoby współpracy<sup>10</sup>.

Innowacja przedsiębiorstw zależy także od potencjału produkcji, absorpcji i dyfuzji wiedzy<sup>11</sup>. Dążenie do lepszego wykorzystania istniejącego potencjału, m.in. pracy, wiedzy i kapitału, a także budowanie nowych form przewagi konkurencyjnej poprzez wzrost nakładów na działania prorozwojowe, tj. badania i rozwój, edukację, infrastrukturę społeczeństwa informacyjnego oraz metod ich skutecznego wykorzystania dla celów gospodarczych jest jedynym słusznym rozwiązaniem. Dlatego też coraz częściej wyrażana jest opinia, że innowacja stanowi dla krajów członkowskich Unii Europejskiej podstawę trwałego wzrostu gospodarczego oraz poprawę warunków ekonomicznych i społecznych. Przyjmuje się, że polityka pomocy państwa w sferze badań i innowacji, może się przyczynić do zwiększenia innowacyjności gospodarki, nie tylko przez ochronę konkurencyjności rynkowej produktów jako stymulatora innowacyjności, ale również przez „ustanowienie ram ułatwiających Państwom Członkowskim opracowanie skutecznych form pomocy na rzecz innowacji” [Chyłek 2006, s. 79].

Najważniejszym elementem tak rozumianej polityki innowacyjności<sup>12</sup>, zwłaszcza na poziomie regionalnym, jest kreowanie tak zwanego partnerstwa innowacyjnego pomiędzy sektorami występującymi w przestrzeni gospodarczej: publicznym i prywatnym. Dzięki temu rodzajowi współpracy innowacje będą zdolne szybko zaistnieć na rynku, co przyczyni się do wzrastania wydatków na dział badań i rozwoju, jak również zapewni lepszą koordynację inwestycji.

---

<sup>10</sup> *Polityka regionalna jako czynnik przyczyniający się do inteligentnego rozwoju w ramach strategii Europa 2020*, Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, SEK (2010) 1183, Bruksela 6.10.2010 r., KOM (2010) 553, s. 3.

<sup>11</sup> *Inwestowanie w przyszłość Europy*, Piąty raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, Luksemburg, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2010, s. 108.

<sup>12</sup> Priorytetowe obszary, w których Komisja będzie zachęcać do partnerstwa publiczno-prywatnego obejmują zmianę klimatu, sprawność watogodzinowa, zdrowie publiczne, inteligentne miasta i mobilność, racjonalne konsumowanie wody, surowce naturalne i rolnictwo zgodne z zasadami rozwoju zrównoważonego.



Dla pełnej realizacji zadania wspierania przedsiębiorczości na poziomie regionalnym niezbędne jest korzystanie z szerokiego wachlarza instrumentów dostępnych władzom regionu. Należą do nich instrumenty programowo-planistyczne oraz instrumenty rynku finansowego.

Konieczność coraz lepszego zaspokajania różnorodnych potrzeb mieszkańców oraz ograniczoność środków finansowych będących w dyspozycji władz samorządowych wymaga racjonalnego podejmowania decyzji o sposobie i kierunkach ich wydatkowania. Z tego powodu „proces zarządzania rozwojem tych jednostek powinien mieć aktywny charakter i być nastawiony na kreowanie przyszłości. Musi być oparty na planowaniu długookresowym, w którym działania średniookresowe i bieżące wynikać winny z ustaleń perspektywicznych. Podstawą tego typu działań jest strategia rozwoju gminy, powiatu, województwa. Podstawowymi cechami tak rozumianego zarządzania jest kompleksowe rozwiązywanie problemów i traktowanie jednostek samorządu terytorialnego jako części otoczenia” [Makieła 2008, s. 23].

Podstawowym narzędziem prowadzenia polityki przestrzennej na poziomie regionu, rozumianej jako celowe oddziaływanie władz województwa na rozmieszczenie funkcji i przestrzenne różnicowanie dynamiki rozwoju, jest plan zagospodarowania przestrzennego. Głównym zadaniem planu jest określenie przestrzennych uwarunkowań rozwoju oraz kierunków i priorytetów kształtowania środowiska przyrodniczego, kulturowego i zurbanizowanego w ciągu najbliższych kilkunastu lat, w dostosowaniu do strategicznych kierunków rozwoju społecznego i gospodarczego województwa zawartych w strategii rozwoju województwa z równoczesnym uwzględnieniem koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju. Plan zagospodarowania przestrzennego stanowi podstawę dla opracowania programów rozwoju województwa, zapewnia wiodącą rolę w zakresie przestrzennej koordynacji działań na poziomie regionu i na poziomie lokalnym. Umożliwia efektywne wybory priorytetów na zasadach zrównoważonego rozwoju, przy zachowaniu możliwości negocjacji pomiędzy stronami w zakresie ważności i spodziewanych efektów działań.

W ramach form wsparcia mających na celu stymulowanie przedsiębiorczości z wykorzystaniem instrumentów rynku finansowego leżących w gestii samorządu województwa realizowanych poprzez powiatowe urzędy pracy (wojewódzkie urzędy pracy zazwyczaj są instytucją wiodącą dla tego typu działań), należy wyróżnić wsparcie dla przedsiębiorców oraz dla bezrobotnych.

Wspieranie przedsiębiorców odbywa się poprzez stosowanie instrumentów takich jak refundacja kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz jednorazowa refundacja poniesionych kosztów opłaconych składek na ubezpieczenie społeczne w stosunku do zatrudnionego bezrobotnego.

W odniesieniu do bezrobotnych stosuje się udzielenie dotacji na podjęcie działalności gospodarczej o wartości nie wyższej niż sześciokrotność przeciętnego wynagrodzenia. Osoba otrzymująca dofinansowanie zobligowana jest do utrzymania działalności przez okres co najmniej 12 miesięcy, w przeciwnym razie wartość dofinansowania musi zostać zwrócona (podstawa prawna: art. 46 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2016 r., poz. 645 z późn. zm.; ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej, Dz.U. z 2007 r. nr 59, poz. 404 z późn. zm.).

Tożsame instrumenty finansowe kierowane są do osób niepełnosprawnych, jednak nie są one finansowane z budżetu samorządu regionu.

Pozostałe instrumenty wykorzystywane w ramach funduszu pracy to szkolenia, prace interwencyjne czy stypendia stażowe.

Wykorzystanie instrumentów wspierania przedsiębiorczości na poziomie regionalnym badane jest poprzez ewaluację efektywności ich stosowania, przy czym efektywność rozwoju regionu należy rozumieć przez pryzmat zmian w konkurencyjności gospodarki regionalnej i w poziomie życia ludności. Efektywność to „rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Pomiar efektywności dokonywany jest poprzez wykorzystanie cząstkowych, syntetycznych wskaźników produktywności wykorzystania zasobów (np. pracy, kapitału)” [Adamczyk 1995, s. 33 i nast.]. Efektywność można identyfikować w ujęciu *ex post* i *ex ante*. Obliczając efektywność *ex ante* szacuje się przewidywane efekty przy zaangażowaniu określonych środków, czasu. Efektywność *ex post* dotyczy określania rezultatów konkretnych działań.

Zaznaczyć należy, że efektywności rozwoju regionalnego nie należy utożsamiać z dobrze znaną w mikroekonomii efektywnością przedsiębiorstwa, region jest bowiem „systemem znacznie bardziej złożonym niż przedsiębiorstwo. Efektywność rozwoju regionu należy rozumieć szerzej – przez pryzmat zmian w konkurencyjności gospodarki regionalnej i w poziomie życia ludności” [Kosiedowski 2004, s. 72].

Miarą efektywności polityki regionalnej jest zespół osiągniętych w danym czasie celów ściśle powiązanych z poziomem i jakością zaspokajanych potrzeb ludności poszczególnych regionów.

#### **4.2. Małe i średnie przedsiębiorstwa jako szczególny sektor dla rozwoju regionalnego**

Podjmując temat wspierania przedsiębiorczości jako takiej nie sposób nie wspomnieć o sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, stanowiących

większość przedsiębiorstw w gospodarkach państw członkowskich Wspólnoty. Wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz promowanie przedsiębiorczości jest kluczem do ożywienia gospodarczego, a istotna rola małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju regionu stanowi źródło licznych działań dotyczących wspierania tego sektora gospodarki.

W Europie 23 miliony małych i średnich przedsiębiorstw reprezentują 98% aktywności gospodarczej, dostarczają 67% miejsc pracy i kreują 85% wszystkich nowo powstałych miejsc pracy. Szereg instrumentów wsparcia ma na celu pomóc tym przedsiębiorstwom w formalnościach administracyjnych oraz dostosowaniu się do wymogów prawnych, wspierać ich działalność transgraniczną, ułatwiać dostęp do funduszy, jak i innych działań adresowanych do tego sektora<sup>13</sup>.

Kierunki działań przyjętych w odniesieniu do tego sektora wyznaczyła Europejska Karta Przedsiębiorstw, która została zatwierdzona oraz przyjęta w 2000 roku. Definiuje ona zobowiązania i kierunki działań dla rządów przyjmujących jej zapisy i zasady postępowania oraz wyznacza obszary, w których należy podejmować działania. Należą do nich:

- kształcenie i szkolenia z zakresu przedsiębiorczości,
- zmniejszenie kosztów i ułatwienia w rozpoczęciu działalności,
- sprawniejsze ustawodawstwo i lepsze przepisy,
- dostępność szkoleń,
- szersza działalność wychodząca poza jednolity rynek,
- opodatkowanie i finanse,
- zwiększenie możliwości technologicznych małych przedsiębiorstw,
- rozwijanie silniejszej i skuteczniejszej reprezentacji interesów małych przedsiębiorstw na szczeblu Unii Europejskiej i poszczególnych państw,
- skuteczne modele handlu elektronicznego oraz najlepsze wsparcie dla małych przedsiębiorstw<sup>14</sup>.

Fundusze strukturalne stanowią podstawowy instrument realizacji polityki regionalnej przez Unię Europejską. W ich ramach realizuje się między innymi programy nakierowane na rekonwersję przestarzałych gałęzi przemysłu, walkę z utrzymującym się bezrobociem strukturalnym albo też na podniesienie poziomu gospodarczego regionów dotkniętych depresją ekonomiczną. Pomoc w zakresie funduszy strukturalnych dostarczana jest w formie wydzielonych programów bądź też ramowych wytycznych w zakresie wspierania lokalnych społeczności. Obydwa instrumenty są wykorzystywane przez państwa człon-

---

<sup>13</sup> *The European Union explained: Enterprise. A new industrial revolution*, European Commission, Brussel 2013, p. 4.

<sup>14</sup> *Polityka Unii wobec małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2007, s. 27.

kowskie Unii Europejskiej we współpracy z lokalnymi instytucjami. Zaprojektowane w ich ramach programy muszą odzwierciedlać priorytety Unii Europejskiej i każdorazowo są zatwierdzane przez Komisję Europejską. Fundusze strukturalne, do których dostęp uzyskiwany jest za pośrednictwem organów krajowych i zagranicznych, są jednymi z najważniejszych źródeł finansowania dla każdego rodzaju przedsiębiorstw europejskich, w szczególności finansowania małych i średnich przedsiębiorstw. Intencją Komisji Europejskiej jest, aby wszystkie przedsiębiorstwa mogły uczestniczyć w realizowaniu celów tych funduszy, a mianowicie zmniejszeniu nierówności w rozwoju regionalnym i promowaniu spójności gospodarczej i społecznej w Unii Europejskiej [Naruszewicz 2005, s. 88 i nast.].

Małe i średnie przedsiębiorstwa, związane z rynkiem lokalnym i regionalnym, najczęściej świadomie poszukują okazji rynkowych, które w mniemaniu dużych przedsiębiorstw są niszami rynkowymi, a z których to duże firmy świadomie rezygnują, uważając działanie w określonych segmentach za nieopłacalne. Istotną zaletą MSP jest wykorzystanie przez nie lokalnych surowców i pracowników rekrutowanych na miejscu, co czyni je efektywnym narzędziem zmniejszenia bezrobocia w mniejszych ośrodkach miejskich i na prowincji [Ignatiuk 2011, s. 8 i nast.]. Specyfika funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje, że istotnym wymiarem ich otoczenia jest region wraz ze swoją złożonością, zmiennością, potencjałem oraz zależnością od innych poziomów otoczenia. Zachodzi tu więc symbiotyczny związek pomiędzy rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw oraz wzrostem konkurencyjności regionów [Matejun 2012, s. 82–109].

## Podsumowanie

Wśród instrumentów powszechnego oddziaływania na rozwój podmiotów gospodarczych, w szczególności małych i średnich, wskazać można wszelkie priorytety polityki rozwoju regionalnego nakierowanej na wsparcie przedsiębiorczości, takie jak:

- rozwój infrastruktury technicznej i informatycznej regionu,
- wspieranie inwestycji dokonywanych zarówno przez małe i średnie firmy, jak również inwestorów z innych regionów, a także z zagranicy,
- wspieranie rozwoju instytucji otoczenia przedsiębiorczości, w szczególności podejmujących działania innowacyjne i wysokotechnologiczne, a także wspieranie rozwoju branży informacyjnej oraz usług konsultacyjno-doradczych,
- działania na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na danym regionie, co skutkować będzie między innymi wzrostem efektywności działania przedsiębiorstw [Skowronek-Mielczarek 2011, s. 37].

Wskazując, że regionalny system wspierania przedsiębiorczości może mieć charakter pośredni lub bezpośredni, podkreślić należy, że istotnym efektem wdrażania i realizacji jego działań jest stworzenie przyjaznej przedsiębiorcom i przedsiębiorstwom przestrzeni dla ich powstawania i rozwoju oraz warunków rozbudzania ich kreatywności i innowacyjności.

## **Bibliografia**

- [1] ADAMCZYK J.: *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1995.
- [2] BRANDENBURG H.: *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 2003.
- [3] CHYŁEK E.K.: *Problematyka innowacji w Unii Europejskiej*, Financing Polish Science, Herba Polonica, Vol. 52, 2006.
- [4] FILIPIAK B., RUSZAŁA J.: *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*. Difin, Warszawa 2009.
- [5] IGNATIUK S.: *Wpływ przedsiębiorstw z sektora MSP na rozwój gospodarczy północno-wschodniego regionu kraju*, Economy and Management, 2011, Vol. 2.
- [6] JASIŃSKA-BILICZAK A.: *The role of concept papers of the region in the process of supporting the small and medium entrepreneurship*, [in:] Acta Oeconomica Universitatis Selye, Komarno 2013.
- [7] KOCH R.: *Słownik zarządzania i finansów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [8] KOSIEDOWSKI W.: *Międzynarodowe uwarunkowania konkurencyjności regionów*, UMK, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2004.
- [9] MAKIEŁA Z.: *Przedsiębiorczość regionalna*, Difin, Warszawa 2008.
- [10] MALIK K.: *Smart Specialisation and Key Enabling Technologies in the New Regional Development Policy*, [in:] *Local and Regional Economy in Theory and Practice*, (ed.) M. Markowska, D. Głuszczuk, B. Bał-Domańska, Research Papers of Wrocław University of Economics, No. 334, Wrocław 2014.
- [11] MALIK K. (red.): *Przedsiębiorstwa jutra. Prognozowanie trendów rozwojowych w województwie opolskim*, Politechnika Opolska, Pro Media Sp. z o.o., Opole 2009.
- [12] MATEJUN M.: *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. A. Adamik, Difin, Warszawa 2012.

- [13] NARUSZEWICZ S. (red.): *Fundusze strukturalne w polityce regionalnej*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2005.
- [14] SKOWRONEK-MIELCZAREK A.: *Regionalne uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, red. M. Matejun, Difin, Warszawa 2011.
- [15] STRZELECKI Z. (red.): *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa 2008.
- [16] WOJCIECHOWSKI E.: *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
- [17] Ustawa z dnia 6 grudnia 2006r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2006 r., nr 227, poz. 1658 z późn. zm.).
- [18] Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2016 r., poz. 645 z późn. zm.
- [19] Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej, Dz.U. z 2007 r. nr 59, poz. 404 z późn. zm.

## Rozdział 5

### Rynek instrumentów dłużnych a rozwój przedsiębiorstw

#### Wprowadzenie

W obliczu niewystarczających zasobów własnych, ale także w celu optymalizacji struktury kapitału, przedsiębiorstwa pozyskują kapitał dłużny. Rynek instrumentów dłużnych jest niezwykle istotny w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw w dynamicznym otoczeniu. Nieustanne pojawianie się konkurencyjnych dóbr i usług, nowych kanałów dystrybucji i reklamy, czy zmiany zachodzące w otoczeniu ekonomicznym, politycznym i prawnym powodują konieczność ciągłego podejmowania działań prorozwojowych, które wymagają nakładów finansowych. Jednocześnie, należy pamiętać, iż zapotrzebowanie na finansowanie dłużne pojawia się zarówno w okresie koniunktury, kiedy to firmy najczęściej pozyskują kapitał na działalność rozwojową, jak również w okresie dekoniunktury, gdy słaba kondycja finansowa przedsiębiorstw wymusza na nich konieczność pozyskiwania środków na restrukturyzację zadłużenia, czy bieżącą działalność.

Celem opracowania jest wskazanie roli i zakresu wykorzystania instrumentów dłużnych w działalności rozwojowej przedsiębiorstw.

W strukturze finansowania inwestycji polskich przedsiębiorstw największe znaczenie nadal mają środki własne. Jeśli zaś chodzi o kapitał obcy, to wyniki badania przeprowadzonego przez Komisję Europejską i Europejski Bank Centralny<sup>15</sup> wskazują, że prawie 40% badanych przedsiębiorstw w Polsce pozyskując kapitał na prowadzenie działalności korzysta z debetu w rachunku bieżącym i ze środków z linii kredytowej. Najczęściej stosowanym pozabankowym źródłem finansowania jest leasing, z którego korzysta 32,7% firm. Kredyt bankowy pozyskiwany jest przez 11% polskich przedsiębiorstw. Jedynie 0,2% polskich firm wykorzystuje emisję papierów dłużnych jako źródło finansowania działalności<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Badanie dotyczyło wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa z krajów UE zewnętrznych źródeł finansowania działalności. Zostało przeprowadzone w połowie 2014 r. i objęło 1305 firm z Polski.

<sup>16</sup> *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2014 r.*, NBP, Warszawa 2015, s. 45.

### 5.1. Korzyści i ryzyko finansowania rozwoju przedsiębiorstw poprzez instrumenty dłużne

Analizę wpływu wykorzystania instrumentów dłużnych na rozwój przedsiębiorstw należy zacząć od omówienia głównych zalet kapitału obcego oraz ryzyk charakterystycznych dla tego typu zasilania finansowego. „Cechą charakterystyczną kapitału obcego jest fakt, iż zostaje od w dyspozycji przedsiębiorstwa przez określony czas, co oznacza, iż w terminie wymagalności musi być zwrócony” [Dębski 2005, s. 384]. W dyskusji nad istotą kapitału obcego pojawiają się odmienne podejścia do kwestii jego odpłatności. Według Moniki Wieczorek-Kosmala i Joanny Błach „kapitał obcy (dłużny) prezentowany jest w bilansie w grupie zobowiązania i rezerwy na zobowiązania i obejmuje źródła pozyskane przez przedsiębiorstwo na zasadzie zwrotności i odpłatności odsetkowej” [Wieczorek-Kosmala, Błach 2015, s. 165]. Podobne stanowisko zajmuje Aleksandra Duliniec, według której „wykorzystanie przez przedsiębiorstwo zwrotnego kapitału obcego rodzi konieczność nie tylko spłaty tego kapitału w określonym terminie, lecz także dokonywania – najczęściej okresowo – płatności oprocentowania” [Duliniec 2007, s. 82–83]. Według wielu autorów odpłatność nie jest jednak immanentną właściwością kapitału obcego. Przykładowo, zdaniem Anny Wolak-Tuzimek „pozyskiwanie kapitału obcego przez firmy polega na tym, że jest on im odstępowany na czas określony, na określonych warunkach i podlega zwrotowi w określonym terminie” [Wolak-Tuzimek 2013, s. 242].

W niniejszym opracowaniu rozważana jest problematyka rynkowych instrumentów dłużnych, w ramach których kapitał obcy udostępniany jest przedsiębiorstwom zawsze na zasadzie odpłatności. Efektywny koszt pozyskania kapitału za pomocą instrumentów dłużnych ulega jednak obniżeniu dzięki działaniu tarczy podatkowej. Odsetki od zaciągniętego długu stanowią bowiem koszty finansowe, które są wliczane do kosztów uzyskania przychodu. Koszty te obniżają podstawę opodatkowania, w związku z czym przyczyniają się do zmniejszenia zobowiązania z tytułu podatku dochodowego.

Istotną zaletą pozyskiwania kapitału dłużnego jest też możliwość wykorzystania efektu dźwigni finansowej. Według Jacka Grzywacza „kształtując odpowiednio proporcje pomiędzy kapitałami własnymi i obcymi, uzyskuje się dodatkowy efekt w postaci wzrostu rentowności kapitałów własnych. Takie zjawisko określa się jako dźwignię finansową” [Grzywacz 2012, s. 111]. Warunkiem pozytywnego efektu dźwigni jest uzasadniony ekonomicznie wzrost kapitałów obcych. W praktyce oznacza to, że stopa kosztów odsetek ponoszonych od kapitału obcego jest mniejsza od zyskowności kapitału całkowitego przedsiębiorstwa [Janasz et al. 2007, s. 74].



Z punktu widzenia pozytywnego wpływu wykorzystania kapitału obcego na rozwój przedsiębiorstw istotną zaletą jest ponadto jego elastyczność oznaczająca, iż wielkość kapitału oraz terminy jego spłaty mogą być dopasowywane do rzeczywistych potrzeb firmy oraz do aktualnej sytuacji rynkowej. Znaczący jest również fakt, iż dawcy kapitału obcego zasadniczo nie mają wpływu na bieżące i strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Z wykorzystaniem instrumentów dłużnych wiąże się jednak wzrost ryzyka bankructwa przedsiębiorstwa. Płatności odsetkowe związane z pozyskaniem kapitałem pożyczkowym mają charakter obligatoryjny i nie zależą od kondycji finansowej podmiotu, który zaciągnął zobowiązanie. Dodatkowo, zwiększenie udziału finansowania obcego w strukturze kapitału przedsiębiorstwa może doprowadzić do wzrostu kosztu kapitału wniesionego przez właścicieli. Wyższe ryzyko bankructwa będzie wpływało bowiem na zwiększenie wymaganej przez inwestorów stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. Udział kapitału obcego w strukturze źródeł finansowania nie powinien być zatem nadmierny. Jednocześnie, biorąc pod uwagę dane wskazujące na niski lub średni udział kapitału dłużnego w strukturze źródeł finansowania polskich przedsiębiorstw, można stwierdzić, że w obecnej sytuacji wzrost wykorzystania instrumentów dłużnych stwarza możliwość generowania pozytywnych efektów korzystania z kapitału obcego.

## **5.2. Rozwój polskich przedsiębiorstw a wielkość ich zadłużenia**

Rozwój przedsiębiorstw dokonuje się w znaczącym stopniu poprzez realizowane w nich procesy inwestycyjne. W najszerszym ujęciu można powiedzieć, że „działalność inwestycyjna polega na angażowaniu przez przedsiębiorstwo zasobów pieniężnych w celu uznania przyszłych korzyści” [Jaworski 2010, s. 291]. Zakres podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych może być niezwykle szeroki. Inwestycjami są nakłady ponoszone na tworzenie zasobów środków trwałych i obrotowych, prowadzenie prac B+R, nabycie instrumentów finansowych, podnoszenie kwalifikacji pracowników, czy promocję i reklamę. Zdaniem Marii Sierpińskiej i Tomasza Jachny najważniejsze jednak z punktu widzenia zagwarantowania rozwoju przedsiębiorstwa są decyzje inwestycyjne kształtujące jego możliwości produkcyjne oraz determinujące przyszłą pozycję na rynku [Sierpińska, Jachna 2007, s. 457].

Jednym z podstawowych mierników działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw jest wielkość i dynamika nakładów inwestycyjnych. W roku 2008 polska gospodarka zaczęła odczuwać negatywny wpływ globalnego kryzysu, co wyraźnie przełożyło się na tempo wzrostu inwestycji, które wyniosło jedynie 5,3%. W roku 2009 odnotowano już spadek nakładów inwestycyjnych

o 10,8%. Spadek nakładów miał również miejsce w kolejnym roku<sup>17</sup>. W 2011 r. dynamika nakładów inwestycyjnych wyniosła aż 13,6% (tabela 7). W 2012 r. i w pierwszej połowie 2013 r. polska gospodarka zmagająca się z drugą falą kryzysu, w tym okresie zmalała aktywność gospodarcza przedsiębiorstw, co znalazło odzwierciedlenie w wielkości ponoszonych przez nie nakładów inwestycyjnych. Na koniec 2013 r., w związku z ożywieniem gospodarki, zanotowano niewielki wzrost wskaźnika. Trend wzrostowy kontynuowany był w 2014 r.

Tabela 7.

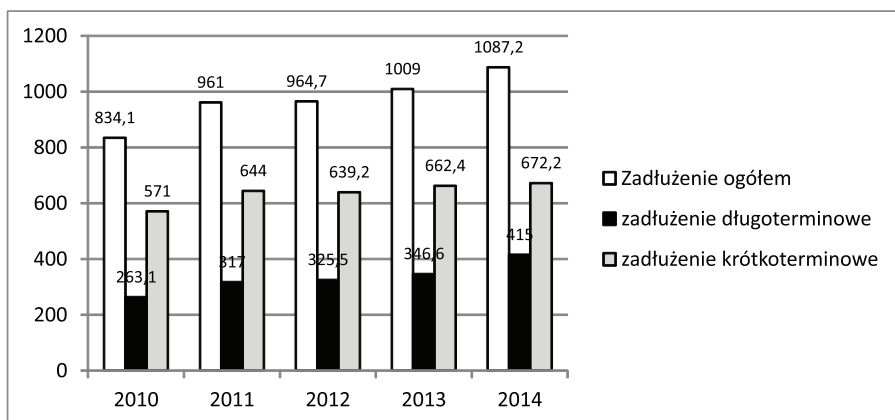
Nakłady inwestycyjne polskich przedsiębiorstw w latach 2010–2014

Rok	Nakłady inwestycyjne [w mld zł]	Dynamika nakładów inwestycyjnych [w %]
2010	141,9	–
2011	161,2	13,6
2012	154,8	-4,0
2013	162,2	4,8
2014	183,3	13,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie: [*Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku*, s. 29; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 roku*, s. 56; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku*, s. 30; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku*, s. 30].

Kapitał obcy obok uzupełniania niedoborów środków niezbędnych do pokrywania bieżących wydatków, umożliwia podejmowanie przedsięwzięć przekraczających własne możliwości finansowe przedsiębiorstw, a w konsekwencji ich rozwój. Analiza kształtowania się zadłużenia w polskich przedsiębiorstwach w latach 2010–2014 wskazuje, że jego wielkość systematycznie rośnie (wykres 2). Trend wzrostowy można zauważyć zarówno w obszarze zadłużenia długoterminowego, jak i krótkoterminowego (do 1 roku), chociaż w roku 2012 zanotowano jednorazowo niewielki spadek zadłużenia krótkoterminowego. Przyczyną zmniejszenia zadłużenia krótkoterminowego można upatrywać w pogorszeniu koniunktury na rynku w 2012 roku i związanej z tym mniejszej aktywności gospodarczej przedsiębiorstw. Należy mieć na uwadze, że w strukturze zadłużenia o okresie wymagalności do 1 roku ponad 50% stanowią zobowiązania z tytułu dostaw i usług i to właśnie ich spadek wpłynął na jednorazowe zmniejszenie krótkoterminowego długu.

<sup>17</sup> *Polska 2011 – Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011, s. 208.



**Wykres 2.** Wielkość zadłużenia przedsiębiorstw w latach 2010–2014 [w mld zł]

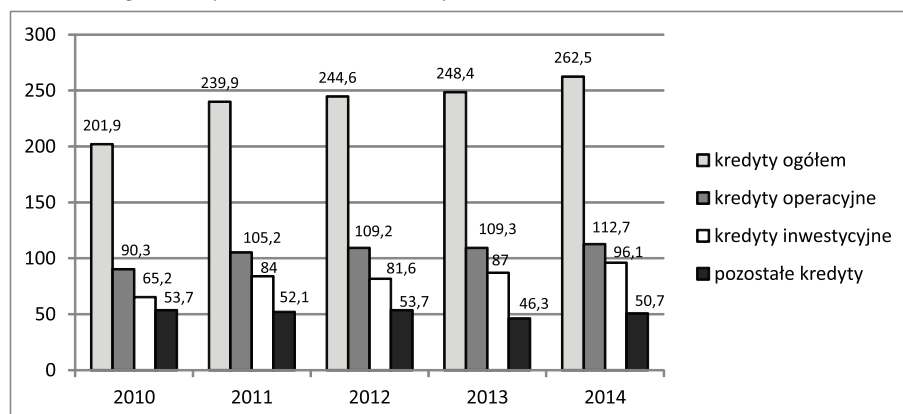
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Polska 2011 – Raport o stanie gospodarki, s. 208, Polska 2012 – Raport o stanie gospodarki, s. 209, Polska 2013 – Raport o stanie gospodarki, s. 217, Polska 2014 – Raport o stanie gospodarki, s. 228, Polska 2015 – Raport o stanie gospodarki, s. 225–226].

Największą dynamikę wzrostu zadłużenia przedsiębiorstw zanotowano w 2011 r. (wzrost o 15,2%), kiedy to, wskutek ożywienia gospodarki przedsiębiorstwa zgłaszały większe zapotrzebowanie na kapitał inwestycyjny. Potwierdzeniem tej tezy może być znacząca dynamika wzrostu zadłużenia długoterminowego w 2011 roku (20,5%). W czasie drugiej fali kryzysu w 2012 roku, w związku z ograniczeniem aktywności gospodarczej przedsiębiorstw zanotowano, co prawda, wzrost zadłużenia ogółem, jednak był on prawie niezauważalny. Dopiero wraz z kolejnym ożywieniem w 2014 roku zadłużenie osiągnęło większą dynamikę, a w obszarze zadłużenia długoterminowego zanotowano prawie 20% wzrost. Szczegółowa analiza źródeł zwiększania zadłużenia podmiotów gospodarczych wskazuje, że w ostatnich latach przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu korzystają z rynkowych instrumentów dłużnych. W latach 2011–2014 największy wzrost wartości zobowiązań notowany jest dla zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów długoterminowych (o 28,2%), emisji obligacji (o 83,2%) oraz emisji krótkoterminowych papierów dłużnych (o 26,7%) [Obliczenia własne na podstawie: Bilansowe wyniki finansowe...]. Warto również podkreślić, że wzrasta udział zadłużenia długoterminowego w zadłużeniu ogółem (z 32,5% w 2010 r. do 38% w 2014 r.). Jednocześnie zmniejsza się znaczenie zobowiązań z tytułu dostaw i usług jako źródła zadłużenia i to zarówno w wartościach bezwzględnych, jak i w odniesieniu do wielkości zadłużenia ogółem (spadek o 1,3% w roku 2014 w porównaniu do roku 2011), a zadłużenie z tytułu zaciągniętych kredytów krótkoterminowych rośnie znacznie wolniej niż w przypadku kredytów długoterminowych. Z uwagi

na fakt, iż działalność inwestycyjna finansowana jest zasadniczo ze źródeł długoterminowych, wzrost zadłużenia we wskazanych obszarach w zestawieniu ze stałym wzrostem nakładów inwestycyjnych może świadczyć o zwiększaniu zaangażowania instrumentów dłużnych w realizacji działalności rozwojowej przedsiębiorstw. Wydaje się, że zanotowane w ostatnich latach wykorzystanie źródeł zadłużenia stanowi środek dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian, zwłaszcza w aspekcie polepszającej się koniunktury gospodarczej. Z drugiej strony należy pamiętać, rozwój przedsiębiorstw generuje zmiany w ich otoczeniu.

### 5.3. Rynek kredytów bankowych a rozwój przedsiębiorstw

Wśród instrumentów dłużnych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa do finansowania działalności inwestycyjnej kluczowe znaczenie ma kredyt bankowy. Istotą kredytu jest stosunek umowny pomiędzy bankiem, który zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas oznaczony w umowie kwotę środków pieniężnych z przeznaczeniem na ustalony cel, a kredytobiorcą, który zobowiązuje się do korzystania z udostępnionych środków na warunkach określonych w umowie, zwrotu kwoty wykorzystanego kredytu wraz z odsetkami w oznaczonych terminach spłaty oraz zapłaty prowizji od udzielonego kredytu [art. 69.1 Ustawy Prawo bankowe].



**Wykres 3.** Wartość kredytów udzielonych przedsiębiorstwom przez banki w latach 2010–2014 [w mld zł]

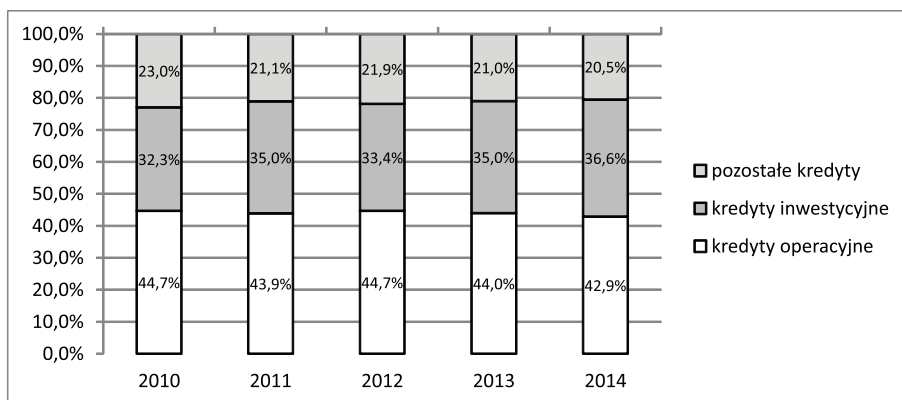
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Monitoring banków 2012, s. 81; Monitoring banków 2014, s. 78].

Polski rynek kredytów dla przedsiębiorstw w latach 2010–2014 notował systematyczny wzrost (wykres 3). Należy jednocześnie podkreślić, że dynamika tego wzrostu (z wyjątkiem 2011 r.) była niewielka, a w okresie drugiej fali

kryzysu gospodarczego wzrost wartości udzielonych przedsiębiorstwom kredytów był minimalny (wartość udzielonych kredytów wzrosła o 1,9% w 2012 r. oraz o 1,6% w 2013 r.).

W ostatnich latach znaczącym czynnikiem wzrostu popytu na kredyt długoterminowy był wzrost zapotrzebowania na finansowanie celów rozwojowych przedsiębiorstwa. W przypadku popytu na kredyty krótkoterminowe duże znaczenie miały zmiany zapotrzebowania na finansowanie zapasów i kapitału obrotowego, chociaż z punktu widzenia zamian popytu na ten kredyt, inne determinanty także pełniły ważną rolę. Zmiany zapotrzebowania na finansowanie restrukturyzacji zadłużenia miały istotne znaczenie w okresie dekonjunkury, kiedy to trudna sytuacja płynnościowa firm zmuszała je do podejmowania działań w obszarze restrukturyzacji długu.

Należy zauważyć, że udział kredytów inwestycyjnych w kredytach ogółem dla przedsiębiorstw systematycznie rośnie (wykres 4). Kredyt inwestycyjny jako element rynku instrumentów dłużnych jest zatem istotnym narzędziem wzmocnienia procesu rozwoju przedsiębiorstw.



Wykres 4. Udział poszczególnych rodzajów kredytów w kredytach ogółem dla przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Monitoring banków 2012, s. 81; Monitoring banków 2014, s. 78]

Warto zaznaczyć, że w polskich przedsiębiorstwach, zwłaszcza w grupie mikroprzedsiębiorstw, finansowanie działalności inwestycyjnej odbywa się przede wszystkim ze środków własnych podmiotów. Badania nad przyczynami pasywności kredytowej wykazały, że najczęściej (w niemal 30% przypadków) o niekorzystaniu z kredytu bankowego decyduje własne przekonanie podmiotu o braku zdolności kredytowej, przy równoczesnej niechęci do poddawania się zewnętrznej weryfikacji tej zdolności. W 20% sytuacji do ubiegania się o kredyt zniechęcają niekorzystne warunki kredytowe, m.in. całkowity koszt

kredytu, okres kredytowania, czy wymagania dotyczące zabezpieczeń. Natomiast w przypadku około 6% przedsiębiorstw, czynnikiem zniechęcającym do ubiegania się o kredyt jest obawa przed odrzuceniem wniosku przez bank [Sawicka, Tymoczko, 2014, s. 30]. Jednocześnie należy wyraźnie podkreślić, że z badań NBP wynika, iż dostępność finansowania dla polskich przedsiębiorstw niefinansowych jest wyraźnie wyższa niż dla firm ze strefy euro, przy czym odsetek firm ubiegających się o kredyt bankowy jest znacznie niższy [Sawicka, Tymoczko, 2014, s. 32].

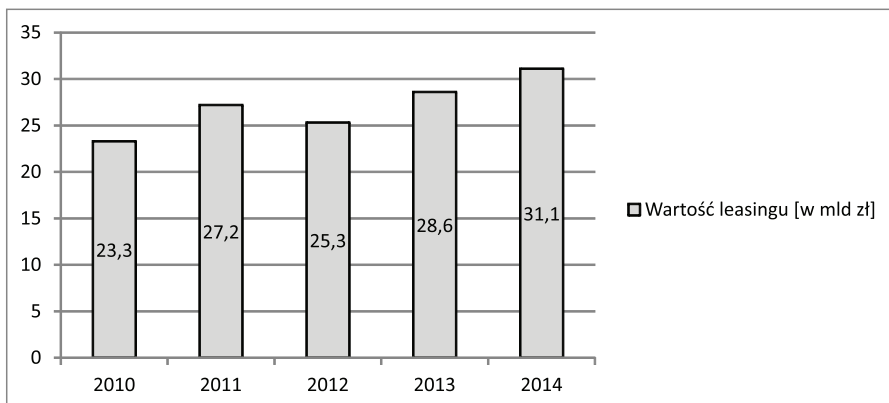
#### 5.4. Leasing jako źródło finansowania rozwoju przedsiębiorstw

Ważnym źródłem finansowania polskich firm, w szczególności z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jest leasing. Jest to umowa, w ramach której finansujący zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, nabyć rzecz od oznaczonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego [art. 709<sup>1</sup> Ustawy Kodeks cywilny].

Spośród różnych rodzajów leasingu, najczęściej wskazywany jest podział na leasing operacyjny i finansowy. Pojęcia te nie znajdują unormowania na gruncie prawa, mają jedynie umowny charakter, niemniej jednak wiążą się z nimi określone cechy. W przypadku leasingu operacyjnego odpisów amortyzacyjnych od przedmiotu umowy dokonuje finansujący, kosztem uzyskania korzystającego jest natomiast czynsz leasingowy, opłaty wstępne i inne wydatki związane z użytkowaniem przedmiotu umowy. Ponadto, przedmiot umowy leasingu zaliczany jest do środków trwałych finansującego. Ponieważ leasing traktowany jest jak usługa, podatek VAT jest naliczany od każdej raty leasingowej i podlega odliczeniu przez korzystającego pod warunkiem używania przedmiotu dla potrzeb działalności opodatkowanej VAT. W przypadku leasingu finansowego odpisów amortyzacyjnych od przedmiotu umowy dokonuje korzystający. Kosztem uzyskania przychodów jest część odsetkowa rat leasingowych. Ponadto, przedmiot umowy leasingu zaliczany jest do środków trwałych korzystającego. Podatek VAT naliczany jest z chwilą wydania przedmiotu umowy i podlega odliczeniu przez korzystającego pod warunkiem używania leasingowanego środka trwałego w działalności opodatkowanej VAT<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> [http://leasing.org.pl/o\\_leasingu/krotka-historia-leasingu](http://leasing.org.pl/o_leasingu/krotka-historia-leasingu) [dostęp dnia: 15.07.2016].

Jeżeli chodzi o sytuację na polskim rynku leasingowym (wykres 5), to w latach 2010–2014 zaobserwować można jego sukcesywny wzrost (z wyjątkiem roku 2012). W głównej mierze wzrost ten determinowany jest dobrą kondycją finansową przedsiębiorstw oraz zwiększaniem nakładów przedsiębiorstw na środki trwałe<sup>19</sup>.



Wykres 5. Leasing jako źródło finansowania działalności przedsiębiorstw  
w latach 2010–2014 [w mld zł]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2013 roku, s. 39; Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2014 roku, s. 42].

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Monitoring kondycji sektora MMSP 2014” na grupie 1111 przedsiębiorstw wskazują, że podmioty korzystają z leasingu przede wszystkim ze względu na lepsze warunki finansowania niż przy kredycie (73,6% korzystających z leasingu<sup>20</sup>) [Starczewska-Krzysztożek 2015, s. 77]. Leasing daje też możliwość dostosowania struktury rat leasingowych do indywidualnych potrzeb korzystających, w tym przez ustalenie wartości początkowego zaangażowania (tzw. pierwszej raty leasingowej, opłaty wstępnej bądź czynszu inicjalnego), ceny wykupu i poszczególnych rat. Istnieje ponadto możliwość ustalenia poszczególnych rat na odmiennym poziomie<sup>21</sup>. Innym ważnym powodem korzystania z leasingu jest fakt, iż przedmiot leasingu zarabia na spłatę rat (wg 72,6% korzystających z leasingu). Do pozyskiwania kapitału z tego źródła zachęca też łatwy dostęp do oferty firm leasingowych (wg 60,9% korzystających z leasingu), a także możliwość częstej wymiany środków trwałych (59,6%) oraz korzystne regulacje podatko-

<sup>19</sup> Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2014 r., NBP, Warszawa 2015, s. 137.

<sup>20</sup> W grupie 1111 przedsiębiorstw 31,8% firm to firmy korzystające z leasingu w latach objętych badaniem.

<sup>21</sup> [http://leasing.org.pl/o\\_leasingu/krotka-historia-leasingu](http://leasing.org.pl/o_leasingu/krotka-historia-leasingu) [dostęp dnia: 15.07.2016].

we (57,5%) [Starczewska-Krzysztosek 2015, s. 77]. W szczególności chodzi tu o możliwość obniżenia podstawy opodatkowania na potrzeby podatku dochodowego o pełną wysokość rat leasingowych oraz naliczanie podatku VAT w ramach poszczególnych rat.

Jeżeli chodzi o bariery związane z korzystaniem z leasingu to wskazywane są zbyt wysokie koszty oraz zbyt duża biurokracja (odpowiednio 56% i 36,4% badanych firm). Przedsiębiorstwa mają również zastrzeżenia do oferty produktowej firm leasingowych. W strukturze przedmiotowej leasingu dominują środki transportu. Firmy leasingowe nie mają natomiast w ofercie wysokospecjalistycznego sprzętu. Ograniczeniem w korzystaniu z leasingu przez przedsiębiorstwa jest również fakt, iż prawo własności do przedmiotu leasingu zachowuje na okres umowy firma leasingowa (wg 19,3% ankietowanych przedsiębiorstw). Przedsiębiorstwa zgłaszają także, że istnieje problem w ocenie wysokości łącznego kosztu leasingu i porównanie z kosztem alternatywnych źródeł finansowania (16,9% wskazań) [Starczewska-Krzysztosek 2015, s. 78].

Należy pamiętać, że nie zawsze leasing jest dla przedsiębiorstw korzystnym rozwiązaniem. Niezależnie, jaki środek trwały jest przedmiotem umowy oraz czy jest on nowy czy używany, leasing operacyjny podlega opodatkowaniu VAT według stawki podstawowej. Dodatkowo, niekorzystne będzie zastosowanie leasingu przez firmy, którym nie przysługuje prawo do odliczenia podatku naliczonego VAT oraz przez podmioty, których działalność przynosi straty podatkowe lub rozliczające się na zasadach zryczałtowanego podatku dochodowego lub karty podatkowej<sup>22</sup>.

### **5.5. Finansowanie rozwoju przedsiębiorstw na rynku dłużnych papierów wartościowych**

Obligacje zasadniczo wykorzystywane są do finansowania rozwoju przedsiębiorstw, ale nierzadko służą finansowaniu aktywów obrotowych, czy restrukturyzacji zadłużenia. Zgodnie z obowiązującą ustawą obligacja jest papierem wartościowym emitowanym w serii, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji, zwanego dalej „obligatariuszem”, i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia [Art. 4.1 Ustawy o obligacjach]. Są to instrumenty o okresie wykupu powyżej 1 roku, a zatem pozyskane w wyniku ich emisji finansowanie ma charakter średnio- lub długoterminowy. Zauważalna w ostatnich latach poprawa aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw, zwiększyła zapotrzebowanie podmiotów na długoterminowe finansowanie, co stanowi istotny czynnik dynamizujący rynek.

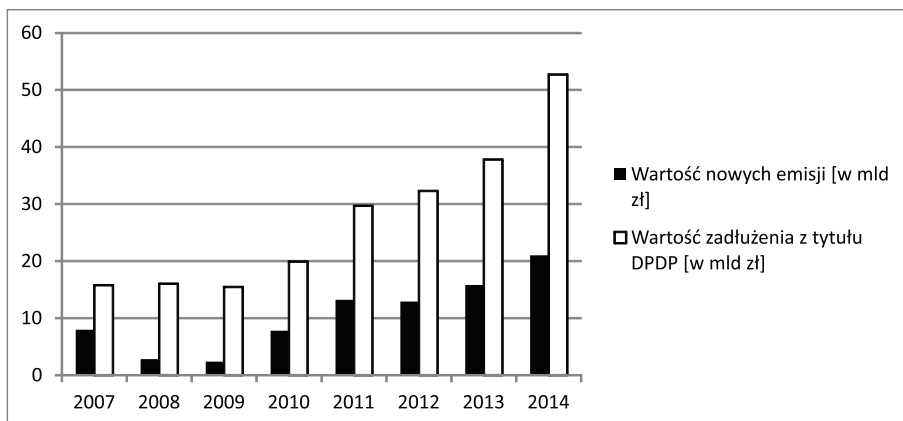
<sup>22</sup> [http://leasing.org.pl/o\\_leasingu/krotka-historia-leasingu](http://leasing.org.pl/o_leasingu/krotka-historia-leasingu) [dostęp dnia: 15.07.2016].



Pozyskanie kapitału poprzez emisję obligacji generuje dla przedsiębiorstwa oczywiste korzyści. Przede wszystkim emitent może dostosować warunki emisji do własnych potrzeb. Podmiot emitujący obligacje może określić termin ich wykupu, częstotliwość płacenia rat, sposób zabezpieczenia emisji, rodzaj oprocentowania. Istotną zaletą jest również fakt, iż emitent zwraca pożyczony kapitał dopiero w dniu wymagalności długu. W przypadku kredytu bankowego kapitał spłacany jest w ratach już od pierwszego okresu odsetkowego.

Do podstawowych wad związanych z emisją obligacji zaliczyć można fakt, iż emisja obligacji staje się opłacalna dopiero powyżej pewnej wartości, firmy zgłaszające popyt na mniejszy kapitał powinny korzystać z innych źródeł. Należy też zauważyć, że na rynku Catalyst od początku 2015 r. zaczął obowiązywać wymóg minimalnej wartości emisji wprowadzonej do obrotu wynoszącej 1 mln zł. Zniechęcające do tej formy pozyskania kapitału mogą być również wymogi informacyjne, które musi spełnić emitent. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo chce wzmocnić wiarygodność emisji poprzez uzyskanie ratingu, musi ponieść dodatkowy koszt takiej oceny.

W ostatnich latach rynek długoterminowych dłużnych papierów wartościowych rozwija się szybko, w szczególności po roku 2009. W 2007 r. wartość zadłużenia z tytułu długoterminowych papierów dłużnych przedsiębiorstw wynosiła 15,75 mld zł, a wartość nowych emisji w tym roku 7,96 mld zł. W roku 2014 zadłużenie ogółem na rynku wzrosło do 52,7 mld zł, a nowe emisje stanowiły 21 mld zł (wykres 6).



**Wykres 6.** Emisje długoterminowych papierów dłużnych przedsiębiorstw na rynku krajowym [w mld zł]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2010 roku, s. 218; *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2014 roku*, s. 256].

Należy zauważyć, że popularność pozyskania kapitału w drodze emisji papierów dłużnych zwiększyła się po uruchomieniu rynku obligacji korporacyjnych Catalyst, czyli pierwszego zorganizowanego rynku dłużnych instrumentów finansowych w Polsce. Struktura rynku opiera się na czterech segmentach: dwa rynki detaliczne prowadzone przez GPW oraz dwa rynki hurtowe, prowadzone przez BondSpot. Emisje dokonywane w ramach poszczególnych rynków różnią się wielkością i charakterystyką [Mazurek 2013, s. 3].

Podstawową zaletą Catalyst jest to, że nabywcy instrumentów dłużnych notowanych na tej platformie mają źródło ich wyceny oraz ponoszą mniejsze ryzyko płynności inwestycji<sup>23</sup>. Przedsiębiorstwa, dokonując emisji na Catalyst zwiększają ponadto swoją wiarygodność wobec inwestorów i innych uczestników otoczenia rynkowego. Jednocześnie mają możliwość szerokiej promocji.

Rynek Catalyst od momentu powstania rozwija się bardzo dynamicznie. W 2009 r. wartość obligacji korporacyjnych notowanych na nim wynosiła 6,8 mld zł. Na koniec 2015 r. było to już 60,4 mld zł, co oznacza wzrost o 788%. Liczba emitentów wzrosła natomiast z 6 w 2009 r. do 148 w 2015 r.<sup>24</sup>.

Jeżeli chodzi o perspektywy rozwoju rynku, to z całą pewnością jego potencjał jest znaczny. Procesowi rozwoju sprzyjać będzie wzrost aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw. Z drugiej strony dynamizacji rynku mają także służyć nowe regulacje prawne. Nowa ustawa o obligacjach umożliwi powołanie Zgromadzenia Obligatariuszy. Dzięki temu rozwiązaniu emitenci mają możliwość dokonania zmian w Warunkach Emisji i dostosowania ich do zmieniających się okoliczności rynkowych. Obligatariusze natomiast mają prawo wprowadzania zmian (za zgodą emitenta) w odniesieniu do takich kwestii, jak wysokość i sposób ustalania świadczeń z tytułu obligacji, czy warunki zabezpieczenia. Od lipca 2016 r. zaczęły obowiązywać przepisy Rozporządzenia Market Abuse Regulation (MAR), dotyczące funkcjonowania emitentów na rynku, m.in. w obszarze wypełniania obowiązków informacyjnych [Rynek Catalyst w 2015 roku, s. 5–6]. Oczekuje się, że wprowadzone przepisy zwiększą przejrzystość rynku, atrakcyjność emisji dla potencjalnych kapitałobiorców oraz zaufanie inwestorów do tego instrumentu.

## Podsumowanie

Zgromadzone dane pokazały, że dynamiczne zmiany w otoczeniu rynkowym są znaczącym czynnikiem determinującym zakres wykorzystania instru-

<sup>23</sup> *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2013 r.*, NBP, Warszawa 2014, s. 39–40.

<sup>24</sup> *Biuletyn Statystyczny Catalyst rok 2009*, s. 2–3, [http://gpwcatalyst.pl/pub/statystyki\\_roczne/2009\\_CAT.pdf](http://gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2009_CAT.pdf) [dostęp dnia: 13.07.2016]; *Biuletyn Statystyczny Catalyst rok 2015*, s. 2, [http://gpwcatalyst.pl/pub/statystyki\\_roczne/2015\\_CAT.pdf](http://gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2015_CAT.pdf) [dostęp dnia: 13.07.2016].

mentów dłużnych przez przedsiębiorstwa. Dobra koniunktura gospodarcza i kondycja finansowa przedsiębiorstw generuje działania prorozwojowe, które kreują dodatkowy popyt na instrumenty dłużne i wzmacniają rozwój rynku tych instrumentów. Z drugiej strony, sprawnie funkcjonujący rozwinięty rynek instrumentów dłużnych wspiera rozwój przedsiębiorstw, umożliwiając im pozyskiwanie finansowania na realizację inwestycji.

Oczywiście, na drodze dynamicznego rozwoju rynku instrumentów dłużnych stoją określone bariery, związane w dużej mierze ze skomplikowanymi procedurami korzystania z instrumentów dłużnych, ale też wynikające ze specyfiki poszczególnych źródeł. Jednocześnie, okazuje się, że poziom wykorzystania instrumentów dłużnych jest dużo niższy niż ich rzeczywista dostępność. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest często subiektywne przekonanie przedsiębiorstw o braku możliwości sprostania warunkom pozyskania kapitału za pośrednictwem tych instrumentów. Dodatkowo, znaczący odsetek polskich przedsiębiorstw nie zgłasza zapotrzebowania na kapitał dłużny, realizując ewentualną działalność inwestycyjną w ramach własnych zasobów finansowych.

## **Bibliografia**

- [1] *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2011 roku*, GUS, Warszawa 2012.
- [2] *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2013.
- [3] *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014.
- [4] *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015.
- [5] DĘBSKI W.: *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2005.
- [6] DULINIEC A.: *Finansowanie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- [7] *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku*, GUS, Warszawa 2011.
- [8] *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 roku*, GUS, Warszawa 2012.
- [9] *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014.
- [10] *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015.
- [11] GRZYWACZ J.: *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2012.

- 
- [12] JANASZ K., JANASZ W., WIŚNIEWSKA K.: *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
- [13] JAWORSKI J.: *Teoria i praktyka zarządzania finansami w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- [14] MAZUREK J.: *Obligacje korporacyjne na Catalyst* [http://www.gpwcatalyst.pl/pub/files/materialy\\_do\\_pobrania/Catalyst\\_broszura-korporacyjne.pdf](http://www.gpwcatalyst.pl/pub/files/materialy_do_pobrania/Catalyst_broszura-korporacyjne.pdf) [dostęp dnia: 15.07.2016].
- [15] *Monitoring banków 2012*, GUS, Warszawa 2013.
- [16] *Monitoring banków 2014*, GUS, Warszawa 2015.
- [17] *Polska 2012 – Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012.
- [18] *Polska 2013 – Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2013.
- [19] *Polska 2014 – Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014.
- [20] *Polska 2015 – Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2015.
- [21] *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2010 r.*, NBP, Warszawa 2011.
- [22] SAWICKA A., TYMOCZKO I.: *Dlaczego polskie przedsiębiorstwa nie korzystają z kredytu? Zjawisko zniechęconego kredyto(nie)biorczy*, Materiały i Studia nr 310, NBP, Warszawa 2014.
- [23] SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analiza przykładów i przypadków*, PWN, Warszawa 2007.
- [24] STARCZEWSKA-KRZYSZTOSZEK M.: *Curriculum Vitae polskich przedsiębiorstw 2014. Finansowanie działalności i rozwoju*, Konferencja Lewiatan, Warszawa 2015.
- [25] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U. 1997 nr 140 poz. 939 z późn. zm.).
- [26] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny (Dz.U. 2016 poz. 380).
- [27] Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 roku o obligacjach (Dz.U. 2015 poz. 238).
- [28] WIECZOREK-KOSMAŁA M., BŁACH J.: *Ocena zapotrzebowania na kapitał ryzyka w przedsiębiorstwie – propozycja wykorzystania wskaźników finansowych*, *Finanse: czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN*, nr 1 (8)/2015.
- [29] WOLAK-TUZIMEK A.: *Analiza porównawcza zewnętrznych źródeł działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae* Rok 17, nr 1/2013, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.

## Rozdział 6

### Zarządzanie zaufaniem konsumentckim w czasie cyklu życia konsumenta

#### Wprowadzenie

Każda nowoczesna organizacja jako jeden z celów strategicznych swojego rozwoju stawia sobie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w sektorze rynkowym, na którym funkcjonuje. Konkurencyjność to zdolność do określonych zachowań rynkowych w sposób efektywniejszy niż inni uczestnicy otoczenia rynkowego. Osiągnięcie oczekiwanej pozycji konkurencyjnej nie jest możliwe bez stworzenia klimatu rynkowego i relacji bazujących na zaufaniu. W procesie budowania przewagi konkurencyjnej kluczową rolę odgrywa kapitał kliencki, w kontekście którego istotnym jest budowanie zaufania konsumentckiego w różnych obszarach działalności organizacji, z uwzględnieniem zmian otoczenia. Rozdział jest prezentacją rozważań nad metodami zarządzania kapitałem klienckim w perspektywie potencjalnych możliwości działań w obszarze budowania i zarządzania zaufaniem konsumentckim w cyklu życia z uwzględnieniem różnych faz aktywności klienta.

#### 6.1. Kapitał rynkowy organizacji w strukturze kapitału intelektualnego

Lata rozważań specjalistów wywodzących się z różnych dziedzin, zaowocowały powstaniem równie wielu definicji kapitału intelektualnego [www.bsc.edu.pl; Sokołowska 2009, s. 11–14]. Pojęcie pochodzi od terminu „kapitał”, który jest stosowany dość powszechnie w nomenklaturze ekonomicznej. Ogólnie można określić, że kapitał jest dobrem wartościowym i pożądanym, którego posiadanie umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej, umożliwiającą wzrost wartości owego kapitału. W przypadku niewłaściwego ulokowania kapitału – w sytuacji gdy działalność gospodarcza wsparta przez jego zasoby nie przynosi oczekiwanych zysków (stopy zwrotu) – może dojść do destrukcji kapitału, w wyniku czego utraci on swą wartość [Kasiewicz 2006, s. 69].

W kontekście działalności w otoczeniu rynkowym kapitał intelektualny ma istotne znaczenie w kreowaniu wizerunku organizacji poprzez realizację działań w zakresie m.in. budowania relacji z kapitałem klienckim oraz pozycjonowania w świadomości klienta marki produktu i producenta poprzez skuteczne zarządzanie zaufaniem konsumentckim. Działalność marketingowa

współczesnych organizacji musi być ukierunkowana kompleksowo na klienta i gwarantować spełnianie oczekiwań poszczególnych segmentów rynku. Wymaga to tzw. „wysiłku intelektualnego” związanego z właściwym, efektywnym zastosowaniem wiedzy o rynku, która stanowi najważniejszy zasób w procesie budowania przewagi konkurencyjnej [Mroziewski 2008, s. 29].

Wśród różnych koncepcji kapitału intelektualnego (tabela 8), w proponowanych składnikach pojawia się klient, relacje lub konkretnie kapitał kliencki, jako element istotny w kształtowaniu wartości rynkowej organizacji.

**Tabela 8.**

Przeгляд składników kapitału intelektualnego według różnych autorów w kontekście relacji i kapitału klienckiego

<b>Autor/Autorzy</b>	<b>Proponowane składniki</b>
Sveiby	struktura wewnętrzna <b>struktura zewnętrzna</b> indywidualne kompetencje
Kaplan, Norton	<b>klienci</b> struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa procesy: uczenia się i innowacji finanse
Petrash, Onge, Edvinsson, Armstrong	kapitał ludzki <b>kapitał klientów (relacji)</b> kapitał organizacyjny (strukturalny)
Fitz-enz	kapitał ludzki procesy i kultura organizacyjna własność intelektualna <b>relacje</b>
Stewart	kapitał ludzki kapitał strukturalny <b>kapitał związany z klientami</b>
Bukowitz, Williams	kapitał ludzki kapitał organizacyjny <b>kapitał klienta</b>
Bratnicki, Strużyna	<b>kapitał społeczny</b> kapitał ludzki kapitał organizacyjny
Fitz-enz	kapitał ludzki procesy i kultura własność intelektualna <b>relacje</b>
Wagner, Hauss, Warschat	kapitał ludzki kapitał organizacyjny <b>kapitał rynkowy</b> kapitał innowacyjny

Źródło: [Sokołowska 2005, s. 15–16; Edvinsson 2001, s. 11].

Kapitał intelektualny należy rozpatrywać przede wszystkim w kontekście całościowych systemów zarządzania wiedzą organizacyjną oraz jej sprawnego wykorzystania dla realizacji celów organizacji. Istotą kapitału intelektualnego jest możliwość przekształcania przez organizację rynkową wszelkich dostępnych zasobów wiedzy na sukces rynkowy. Jedynie od członków organizacji zależy, czy będzie ona chętna i zdolna do generowania zasobów wiedzy, jej gromadzenia, integrowania i wykorzystywania oraz transferu w ramach swojej wymiany energii z otoczeniem rynkowym [Szewczuk-Stępień 2015, s. 102–110].

Strategiczną wiedzę, w kontekście kapitału intelektualnego, jest zrozumienie, iż sukces rynkowy i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa nie tworzy sama jedynie wiedza, lecz jej umiejętne użycie, przekształcanie i wykorzystywanie. Wobec czego można zaryzykować tezę, iż właściwe użytkowanie posiadanych zasobów niematerialnych organizacji staje się w warunkach zmian rynkowych, istotniejsze od posiadanych i eksploatowanych zasobów materialnych [Brdulak 2005, s. 69].

Kapitał intelektualny od dawna był obecny w praktyce zarządzania w każdym z obszarów funkcjonowania organizacji, wspomagając m.in. skuteczne zarządzanie kapitałem rynkowym dzięki tworzeniu rozwiązań zapewniających właściwe relacje dla funkcjonowania organizacji w zmiennym otoczeniu rynkowym. W literaturze przedmiotu spotyka się pojęcie kapitału rynkowego lub zamiennie kapitału relacji (tabela 8). W strukturze kapitału rynkowego można wyróżnić trzy podstawowe grupy: Klientów, Konkurentów, Kontrahentów [Adamska 2011]. W kontekście koncepcji zarządzania marketingowego można powiedzieć, iż dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu zewnętrznym skupia się w głównej mierze na przewidywaniu i spełnianiu oczekiwań klienta. Tym samym analiza kapitału klienckiego ma ogromne znaczenie w procesie kreowania strategii marketingowej oraz doboru metod i narzędzi oddziaływania na aktywność klienta w różnych fazach cyklu jego życia.

## **6.2. Kapitał kliencki – w kontekście faz cyklu życia**

Współcześnie, celem działań marketingowych jest pozyskanie wiedzy i zrozumienie, czego chce klient, a następnie dostarczenie mu tego przy jednoczesnym osiągnięciu własnego zysku [Kotler 2005, s. 61–67]. Zachowanie konsumenta nabywającego można zdefiniować jako „proces podejmowania decyzji mających wpływ na środowisko oraz jednostki i grupy w trakcie oceny, nabywania, użytkowania oraz dalszego rozporządzania dobrami, usługami [Sargeant 2001, s. 72]. Wypracowane relacje z klientami mają najistotniejsze znaczenie dla wartości firmy w aspekcie osiągnięcia podstawowych celów przed-

siębiorstwa, takich jak wzrost produktywności, udziałów w rynku i zasięgu oddziaływania.

Garth Hallberg wyróżnił grupy klientów w okresie trwania relacji – od rozpoczęcia do zakończenia [Cichosz 2010, s. 15]: nowi, zatrzymani, utraceni. Bazując na doświadczeniu oraz poczynionych obserwacjach należałoby jednak wziąć pod uwagę również grupę klientów potencjalnych, którzy mogą w przyszłości wejść w grupę aktywnych klientów. Wynikiem przeprowadzenia skutecznej analizy i charakterystyki kapitału klienckiego, powinien być podział na trzy główne grupy klientów w aspekcie czasu i fazy cyklu życia z organizacją: przeszłych, obecnych, przyszłych. Funkcjonując w niezwykle rozległym, zróżnicowanym i niestabilnym otoczeniu, muszą umiejętnie zarządzać swoimi zasobami, w tym przede wszystkim kapitałem klientów, ponieważ to on jest kluczowy dla transakcji wymiany i uzyskiwania zamierzonych celów ekonomicznych i społecznych.

Pierwsza grupa klientów to klienci przeszli, którzy tworzyli wartość dla firmy, wywierali wpływ na jej działalność poprzez dostarczanie wiedzy o swoich potrzebach i oczekiwaniach wobec proponowanego im dobra. Brak aktywności ze strony klienta może świadczyć o jego utracie w wyniku niesprostania jego oczekiwaniom, braku wypracowanej lojalności, przesunięciu się oferowanego przez przedsiębiorstwo dobra w sferę dóbr niepostrzegalnych, itp. Warto wiedzieć, co skłoniło klienta do odejścia, ponieważ umożliwi to wyciągnięcie wniosków na przyszłość. Bierność klienta może świadczyć m.in. o zakończeniu cyklu współpracy w efekcie zmiany segmentu, utracie zaufania do marki, itd.

Kolejna grupa to klienci aktualni. Stanowi aktualnie aktywną bazę klientów, determinującą teraźniejsze działania organizacji. Są to klienci pozyskani, jednakże nadal oczekujący ze strony organizacji zainteresowania swoimi potrzebami. W zależności od profilu działalności i branży wymagają oni nakładu czasu na obsługę i bezpośredni kontakt. Główne metody wywierania wpływu i komunikacji z aktualnymi klientami to aktywna promocja oraz szeroko zakrojone badania rynkowe.

Przyszli klienci to uczestnicy rynku, na których pozyskaniu zależy każdej organizacji, dają bowiem podstawę do prognozowania przyszłych działań i stabilnego rozwoju. Proces ich pozyskiwania realizowany jest w głównej mierze z wykorzystaniem analogicznych narzędzi jak w przypadku klientów aktualnych. Umiejętność zrozumienia motywów zachowań konsumenckich wywiera wpływ na kształtowanie się wartości kapitału klienckiego. Jest on warunkowany liczbą klientów w danym segmencie rynku oraz wiedzą na temat czynników kształtujących ich popyt. Są to podstawowe wielkości wykorzystywane do szacowania przyszłych korzyści wynikających z podjętej współpracy.



### **6.3. Wpływ zarządzania zaufaniem na zachowania klienta**

Zachowania konsumpcyjne wg profesora Altkorna to „...spójna całość reakcji (postępowań) związanych z dokonywaniem wyborów w procesie zaspokajania potrzeb indywidualnych w określonych warunkach społecznych, kulturowych i ekonomicznych. Na zachowania konsumpcyjne składają się wszystkie te czynności, które są pobudzane przez odczuwanie potrzeb. Zachowania konsumpcyjne obejmują więc nabywanie środków zaspokajania potrzeb, posiadanie środków oraz użytkowanie środków” [Altkorn 1998, s. 275].

Klient to podmiot, który jest odpowiedzialny za dokonanie zakupu, nie zawsze go konsumując. Klient to potencjalny konsument, często do końca nie zdecydowany, bez sprecyzowanych preferencji, któremu należy jeszcze doradzić i ukierunkować. Konsument to podmiot, który spożywa nabyte produkty. Konsumenta postrzega się w ujęciu dokonanym – zakupił i skonsumował produkt. Konsumentem możemy też nazwać osobę lub grupę osób, przedsiębiorstwo, czy organizację, która korzysta z wartości użytkowej produktu. Każde ujęcie jednak kieruje nas do finalnego konsumenta, który nabywa i użytkuje dobro [Dąbrowska et al. 2005, s. 5].

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. Ważnym czynnikiem wspierającym postępowanie kapitału klienckiego jest budowanie i zarządzanie zaufaniem w kontekście zintegrowanych instrumentów marketingu-mix (w ujęciu rozszerzonym 7P scharakteryzowane wielokrotnie w literaturze przedmiotu).

Zaufanie to skłonność do akceptacji zachowań i działań innych osób lub podmiotów, stanowiące podstawę ich wzajemnych relacji [por. Grudzewski et al. 2009, s. 16]. Zaufanie jest niezbędnym elementem w realizacji działalności marketingowej, umożliwiające realizację celów ekonomicznych i społecznych przedsiębiorstwom, ale i przynoszące wymierne korzyści konsumentom.

W kontekście wymiany rynkowej i uczestników transakcji wymiany funkcjonuje pojęcie zarządzania konsumentem, które należy rozpatrywać jako pozytywne podejście konsumentów do organizacji, poprzez akceptację wartości oraz działań przez nie realizowanych [Neumann 2007, s. 1–4]. Obszary, w których możliwe jest budowanie zaufania kapitału klienckiego odpowiadają poszczególnym instrumentom marketingu mix, a decyzja o zastosowanych metodach i technikach budowania zaufania zależna jest od cyklu życia klienta w relacji z organizacją oferowanych dóbr lub usług.

Ważnym elementem zarządzania zaufaniem w przypadku klientów przeszłych, jest poznanie i zrozumienie przyczyn zaniechania procesu zakupowego. Zrozumienie powodów: czy dotyczą obsługi klienta, ceny, jakości produktu, usług, itd., umożliwia rozpoczęcie działań naprawczych, mogących spowodować powrót klienta. Klienci przeszli w każdej chwili mogą powrócić do swoich wcześniejszych przyzwyczajeń lub upodobań i ponownie znaleźć się w grupie klientów aktywnych. W tym przypadku w ramach zarządzania zaufaniem, realizowany jest proces odzyskiwania zaufania klienta, poprzez: opracowanie oferty z uwzględnieniem nowych oczekiwań klienta, działania naprawcze dotyczące jakości (produktu, usługi, procesów) i poinformowanie klienta o wprowadzonych zmianach. Praktyka codziennej działalności gospodarczej wskazuje na pozytywny odbiór przez klientów działań w obszarze zarządzania relacjami, np.: poprzez przesyłanie nowej, dedykowanej oferty, zaproszeń na imprezy firmowe, stoisko targowe czy przesłanie życzeń świątecznych, itp.

Klient przeszły ma istotny wpływ na strukturę aktualnych i potencjalnych grup klientów, a tym samym poziom przychodów i zysków osiąganym w ramach wymiany rynkowej. W przypadku tej grupy należy mieć na uwadze, iż są oni najważniejszymi kanałami komunikacji w marketingu szeptanym. Dzieląc się swoimi doświadczeniami i oceną produktu/usługi stają się źródłem pozyskania nowych klientów. Działania w zakresie utrzymania zaufania konsumenckiego w grupie klientów przeszłych, stanowią inwestycję w przyszły kapitał kliencki.

Klienci aktualni stanowią grupę najbardziej wrażliwą na działania marketingowe. Mają świadomość posiadanych alternatyw i mogą szybko utracić zainteresowanie, a co za tym idzie lojalność. Utrata lojalności bardzo szybko przesuwają tych klientów do grupy nieaktywnej zakupowo. Grupa aktualnych klientów budowana jest na bazie klientów przeszłych i na bazie klientów potencjalnych, u których wzbudzono zaufanie i lojalność do oferowanych produktów lub usług. Instrumenty marketingu mix stanowią najważniejsze narzędzia wspomagające tworzenie klimatu zaufania we wzajemnych relacjach z grupą klientów aktualnych. Specyfikując:

- przedmiot transakcji wymiany – cechy użytkowe, jakość, wartość jaką reprezentuje dla klienta produkt/usługa. Zarządzanie zaufaniem klienta odbywa się w tym znaczeniu poprzez rozwój asortymentu, wdrażane innowacje produktowe dzięki inwestycjom w B+R. Zdobyte nagrody, wyróżnienia będą decydować o wyjątkowości marki i przyczyniać się do wzrostu zaufania klienta;
- polityka cenowa – opracowanie i realizacja właściwej strategii jakościowo-cenowej i zaproponowanie ceny akceptowanej jako adekwatnej do wartości produktu w oczach klienta są ważnym elementem budowania zaufa-

nia. Organizacja realizuje tym samym postulaty marketingu społecznego i uwzględnia nie tylko swoje korzyści, ale przede wszystkim korzyści dla klienta. Klienci chętniej zaufają przedsiębiorstwom realizującym strategię stabilnych cen;

- strategia dystrybucji – obszary budowania zaufania to oczywiście: prezentacja, dostępność i wygoda dokonania zakupu oraz fachowość i jakość obsługi. Ważnym elementem zarządzania zaufaniem w przypadku kanałów dystrybucji jest realizacja usług posprzedażowych, obsługa gwarancji oraz reklamacji, czyli sposób realizacji procesów, wyróżnianych jako jeden z instrumentów marketingu mix 7P. Nawiązując współpracę z kanałem dystrybucyjnym, możliwość kontroli powyższych działań powinna być priorytetowym kryterium wyboru;
- promocja/świadectwo materialne – stanowią o efektywności systemu komunikacji z rynkiem. W zależności od cyklu życia klienta będą miały różny charakter oraz stosowane będą różnorodne formy komunikacji. Poszczególne narzędzia promocji-mix, takie jak: sponsoring, public relations management, dodatkowe wsparcie sprzedaży; skupiają się głównie na budowaniu pozytywnego klimatu zaufania w relacjach rynkowych. Proces budowania zaufania będzie wspomagany przez ugruntowanie w świadomości klienta wizerunku przedsiębiorstwa, czyli jego świadectwo materialne;
- personel – jest istotnym elementem wpływającym na budowanie zaufania w oczach klienta. Dotyczy to zarówno działalności typowo usługowej, jak i innych przedsiębiorstw czy organizacji publicznych. Współczesny klient na rozbudowanym rynku dóbr i usług czuje się często zagubiony. Można jednak liczyć na to, że w pamięci zapadnie mu fachowość obsługi personelu, z którym miał styczność i który wywarł znaczący wpływ na wykreowany w jego świadomości wizerunek, przywiązując go tym samym do marki. Czasami tylko i wyłącznie pozytywne, bezpośrednie relacje nawiązane przez klienta z pracownikiem warunkują ponowne dokonanie zakupu. Kompetencje personelu obsługującego stanowią dla klienta o jakości oferty i skłaniają do jej akceptacji, w konsekwencji budując stopniowo zaufanie konsumentkie. W przypadku już posiadanych klientów firma powinna realizować strategię „zglobiania” ich możliwości nabywczych.

Klientom potencjalnym należy wychodzić naprzeciw, zachęcać ich do zmiany przyzwyczajzeń konsumentkich, realizując proces przełamania ich stereotypowych zachowań. Wymaga to większych nakładów czasu, pracy i pieniędzy oraz tworzenia formy przekazu i treści informacyjnych, które będą przyciągać ich uwagę. Budowanie zaufania odbywa się poprzez sygnalizowanie tej grupie klientów swojej obecności na rynku, zwrócenie uwagi i zainteresowanie ofertą [Kotler 2005, s. 552–553]. System komunikacji z tą grupą

klientów powinien spowodować, iż w przypadku pojawienia się realnej potrzeby, klient będzie posiadał już wystarczającą wiedzę i przekonanie do zakupu danego dobra, wynikające z jego pośrednich dotychczas relacji z organizacją.

Istotnym narzędziem zarządzania zaufaniem kapitału klienckiego jest również skutecznie prowadzona segmentacja rynku. Poszczególne rynki składają się z klientów – nabywców, którzy różnią się znacząco między sobą: pragnieniami, zasobami finansowymi, miejscem zamieszkania, postawami, zwyczajami zakupowymi, itd. W procesie segmentacji rynku przedsiębiorstwa muszą dokonać podziału dużych heterogenicznych rynków na mniejsze segmenty, do których można dotrzeć efektywniej, z wykorzystaniem bardziej dobranych narzędzi oraz za pomocą produktów i usług trafnie zaspokajających ich specyficzne potrzeby i wymagania [Kotler 2005, s. 243–259].

Umiejętność zrozumienia motywów zachowań konsumenckich wywiera wpływ na kształtowanie się wartości kapitału klienckiego. Jest on warunkowany liczbą klientów oraz wiedzą na temat popytu w danym segmencie rynku. Są to podstawowe wielkości wykorzystywane do szacowania przyszłych korzyści wynikające z podjętej współpracy i wynikającego z niej wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu marketingowym, zależne od skutecznego zarządzania zaufaniem i wypracowanej lojalności wobec marki oraz jakości obsługi oczekiwanej przez konsumentów.

## Podsumowanie

Współcześnie kapitał kliencki stanowi uczestników poszczególnych segmentów rynku, mających wiedzę wynikającą z efektywnej edukacji rynkowej oraz wiedzy na temat działania mechanizmów rynkowych. W warunkach zmiennego otoczenia rynkowego, organizacje muszą wypracowywać koncepcję kompleksowego zarządzania kapitałem klienckim organizacji na różnych etapach jego cyklu życia. O dynamice przewidywanych, przyszłych wyników organizacji, zarówno ekonomicznych jak i społecznych, decyduje poziom zaufania, jaki został osiągnięty w relacjach z klientami. Intensywna działalność marketingowa skupiająca się na zbudowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez wypracowane zaufanie do marki producenta i produktu, przyniesie organizacji oczekiwane wyniki poprzez aktywność kapitału klienckiego znajdującą swoje odzwierciedlenie w pozycji rynkowej organizacji.

## Bibliografia

- [1] ADAMSKA M.: *Customer capital of modern business and its impact on efficiency*. Stowarzyszenie Akademickie MAGNANIMITAS Hradec Králové The Czech Republic. Sborník příspěvků Mezinárodní Ma-

- sarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, 2011. Hradec Králové: MAGNANIMITAS. 2. vyd. *Selected definitions and fields of intellectual capital*. Available from: [http://www.bsc.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=39](http://www.bsc.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=39) [dostęp dnia: 18.12.2010].
- [2] BRDULAK J.J.: *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- [3] DĄBROWSKA A., JANOŚ-KRESŁO M., OZIMEK I.: *Ochrona i edukacja konsumentów we współczesnej gospodarce rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [4] CICHOSZ M.: *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- [5] EDVINSSON L., MALONE M.: *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [6] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M.: *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie – koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- [7] KASIEWICZ S., ROGOWSKI W., KICIŃSKA M.: *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [8] KOTLER Ph.: *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- [9] *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [10] MROZIEWSKI M.: *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- [11] NEUMANN M.M.: *Konsumentenvertrauen. Messung, Determinanten und Konsequenzen*, Deutscher Universitäts – Verlag, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2007. <http://books.google.pl> [dostęp dnia: 23.09.2013].
- [12] SARGEANT A., WEST D.C.: *Direct & Interactive Marketing*, Oxford University Press, 2001.
- [13] SOKOŁOWSKA A.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, [http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka\\_sokolowska-zarządzanie\\_kapitałem\\_intelektualnym.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka_sokolowska-zarządzanie_kapitałem_intelektualnym.pdf) [dostęp dnia: 18.12.-2009].

- [14] SZEWCZUK-STĘPIEŃ M.: *Uwarunkowania współpracy gospodarczej-  
możliwości adaptacji wybranych modeli*, [w:] *Projekty lokalne i regionalne  
– rola kompetencji*, red. H. Brandenburg, P. Sekuła, Wydawnictwo Uni-  
wersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.

## Rozdział 7

### Funkcjonowanie inicjatyw klastrowych – korzyści dla przedsiębiorców w zmiennym otoczeniu

#### Wprowadzenie

Funkcjonowanie w warunkach zmian rodzi dla przedsiębiorstw szereg wyzwań związanych chociażby z koniecznością szybkiego dostosowywania do potrzeb rynku: produkcji, produktów, kanałów i form marketingu czy sposobów rekrutowania, motywowania i nagradzania pracowników. Na wyzwania związane z prowadzeniem działalności gospodarczej wpływ ma zarówno sytuacja międzynarodowa (np. embargo na pewne produkty, kryzys finansowy, kryzys migracyjny, niepewna sytuacja w zakresie bezpieczeństwa), krajowa (np. niestabilne przepisy prawa, zmienna polityka<sup>25</sup>, nowe podatki), jak również regionalna i lokalna (m.in. emigracja zarobkowa, brak podwykonawców, niska aktywność lokalnej społeczności). Współcześnie, te wyzwania ulegają szybkim zmianom, czasem eskalacji, pojawia się wiele nowych, które utrudniają lub czasami wręcz uniemożliwiają prowadzenie działalności gospodarczej w dotychczasowej formie. Dzięki nowoczesnym technologiom informatycznym, społeczeństwo informowane jest o zachodzących zjawiskach niemal w czasie rzeczywistym i niezwykle szybko podejmuje decyzje o zakupie (bądź nie) danego produktu lub usługi<sup>26</sup>. To wszystko wpływa na (nie)stabilność funkcjonowania firmy. W takiej sytuacji zrozumiałe jest, że przedsiębiorcy coraz częściej poszukują możliwości zminimalizowania negatywnych efektów swojego funkcjonowania w warunkach zmian. Jedną z takich możliwości jest przynależność do różnego rodzaju sieci czy organizacji, które zapewniają większe poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji, a dzięki efektowi skali łatwiej

<sup>25</sup> Np. zmiana w 2016 r. zapisów ustawy o odnawialnych źródłach energii spowodowała zastój w branży OZE, która zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami mogła przeżywać rozkwit (zmiany to m.in. usunięty z ustawy system taryf gwarantowanych dla prosumentów, duża redukcja dofinansowania do odnawialnych źródeł energii dla mieszkańców).

<sup>26</sup> Można wskazać wiele takich przykładów z różnych branż: np. zagrożenie atakami terrorystycznymi wpływa na rynek usług turystycznych w pewnych rejonach świata, chociażby w Tunezji, Egipcie, Turcji, ale jednocześnie stwarza większe możliwości dla turystyki krajowej, uważanej za bezpieczną. Innym przykładem mogą być doniesienia prasowe o wykorzystywanych przy produkcji kosmetyków, ubrań, sprzętu, środków chemicznych i ich szkodliwości dla zdrowia, co powoduje odwrócenie się klientów od danej marki.

jest poradzić sobie w niestabilnym środowisku. W rozdziale skupiono się na specyficznej formie sieci, generującej szereg korzyści zarówno dla przedsiębiorców będących jej członkami, jak i dla podmiotów funkcjonujących w strefie jej oddziaływania – klastrach i inicjatywach klastrowych.

Konstrukcję rozdziału tworzą trzy części. W pierwszej podjęto się analizy zjawiska klastra i inicjatywy klastrowej, które często błędnie wskazywane są w literaturze przedmiotu jako zjawiska tożsame. W drugiej części omówiono podstawowe warunki niezbędne do powstawania klastrów i inicjatyw klastrowych. W trzeciej części wskazano na korzyści, jakie przedsiębiorcy mogą osiągnąć, stając się członkami inicjatywy klastrowej. Omawiane części posiadają odniesienia do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu.

Rozdział powstał w oparciu o analizę desk research danych wtórnych oraz badania empiryczne wśród inicjatyw krajowych klastrowych przeprowadzone latach 2009–2011 i pogłębione w latach 2015–2016.

### 7.1. Klaster a inicjatywa klastrowa

Zjawisko klastra tylko z pozoru jest nowe. Początki koncepcji klastrów sięgają ekonomii neoklasycznej i prac Marshalla, który na regionalne skupisko przedsiębiorstw tej samej lub pokrewnej branży używał pojęcia dystryktu przemysłowego (*industrial district*) [Marshall 1932; Gorynia, Jankowska 2008, s. 30]. Pojęcie klastrowy (*cluster*) do powszechnego obiegu wprowadził amerykański ekonomista Michael E. Porter, a jego definicja jest powszechnie znana [Porter 2001; Brodzicki, Szultka 2002, s. 4]. Od tego momentu, wielu autorów analizowało zjawisko klastra i podawało swoje własne definicje [zob. m.in. De-Bresson 1996; Cooke 2001, s. 24; Sölvell et al. 2003].

Dosyć często definicję klastra stosuje się zamiennie z definicją inicjatywy klastrowej, chociaż nie są to synonimy. Klaster to pewnego rodzaju potencjał w postaci przestrzennej koncentracji firm, która może nie mieć charakteru sformalizowanego i której członkowie mogą nie mieć świadomości, że funkcjonują w granicach klastra. Natomiast w przypadku inicjatywy klastrowej jest to celowy, zorganizowany wysiłek, którego efektem końcowym ma być bardziej usystematyzowany wpływ na potencjał rozwojowy i poprawę konkurencyjności danego klastra oraz świadome uczestnictwo kluczowych graczy sieci: prywatnych przedsiębiorców, publicznych aktorów, autorytetów i/lub jednostek akademickich [Sölvell et al. 2003]. Klastry istnieją niezależnie od świadomości firm oraz od jakiegokolwiek interwencji, projektu czy organizacji, natomiast termin inicjatywa klastrowa odnosi się do określonego projektu lub rodzaju organizacji o charakterze klastra [Sölvell et al. 2003–2006, s. 19, 110, 119; Brodzicki et al. 2008].



Do cech charakterystycznych klastrów zaliczyć należy:

- odpowiednią liczbę podmiotów działających w danej branży i branżach komplementarnych, zlokalizowaną w stosownej bliskości geograficznej<sup>27</sup>,
- interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami i innymi aktorami klastra,
- konkurencję i kooperację (koopetycję).

W przypadku inicjatyw klastrowych do cech charakterystycznych zaliczyć można ponadto:

- członkostwo w inicjatywie,
- intensywne interakcje pomiędzy różnymi członkami inicjatywy (sektor prywatny, publiczny, nauki),
- aktywność firm nakierowaną na wspólny cel,
- animatora/menedżera inicjatywy wraz z biurem i siedzibą,
- finansowanie inicjatywy [zob. również Sölvell 2008, s. 24].

Można więc założyć, że częścią otoczenia inicjatywy klastrowej będzie klastr, rozumiany jako geograficzne zagęszczenie przedsiębiorstw działających w danej branży i branżach komplementarnych i stanowiący potencjał, z którego mogą powstać różne inicjatywy klastrowe w tej branży.

Na obszarze istniejącego klastra można odgórnie utworzyć inicjatywę klastrową (top-down), ale również inicjatywy mogą powstawać w sposób od-dolny (bottom-up) z woli samych przedsiębiorców, którzy chcieliby zacieśnić współpracę i osiągać dodatkowe korzyści [Heffner, Klemens 2008]. Modelowa inicjatywa powinna mieć charakter otwarty i usiłować zaangażować jak największą liczbę podmiotów po to, aby mogła być reprezentatywna dla klastra.

Jest istotne, aby działalność inicjatywy klastrowej była przemyślana i odpowiadała potrzebom jej członków. Działanie na zasadzie zrywów projektowych, a więc mobilizacja w sytuacji pozyskania środków zewnętrznych, po to aby móc je skonsumować i stagnacja przy braku finansowania zewnętrznego, ma daleko idące negatywne skutki dla idei kooperacji klastrowej [zob. m.in. Heffner, Klemens 2011; Heffner, Klemens 2016]. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach zmian prowokuje przedsiębiorców do poszukiwania możliwości zmniejszenia niepewności, ograniczenia ryzyka biznesowego, dlatego też mogą być oni zainteresowani zintensyfikowaniem współpracy z kooperantami. Jeśli zawiodą się na formie inicjatywy klastrowej, będą o wiele mniej skłonni do wchodzenia w formalną współpracę w przyszłości, a być

---

<sup>27</sup>Ta odległość rozumiana jest w różny sposób, w zależności od warunków geograficznych. Np. Porter zakłada, że odległość między firmami nie powinna przekraczać 300 km [Porter 2001, s. 289], trudno jednak uznać w warunkach europejskich, że taka duża przestrzeń to wciąż potencjał do bezpośrednich intensywnych interakcji. Dlatego też często wskazuje się inną definicję, a mianowicie, że przedsiębiorcy działający w ramach klastra zlokalizowani są od siebie w odległości nie większej niż godzina drogi. Zob: [Sölvell et al. 2003–2006].

może ta niechęć odbije się na ich postrzeganiu innych członków inicjatyw klastrowych: przedstawiciele nauki, sektora publicznego czy okołobiznesowego.

## 7.2. Warunki powstawania klastrów i inicjatyw klastrowych

Poprzez odpowiednią politykę wspierania tego typu struktur można pobudzać ich powstawanie bądź wzmacniać już istniejące struktury [zob. m.in. Klemens 2012; Piątyśzek-Pych 2013; Kaźmierski 2014; Kaczmarek-Krawczak 2016]. Wychodząc z definicji klastra można wskazać jednakże, że klastry nie powinny być tworem odgórnie narzucanym na danym obszarze, gdyż naturalnie klastry albo występują, albo ich nie ma w przestrzeni lokalnej i regionalnej. Można natomiast stworzyć odpowiednie warunki do rozwoju przedsiębiorczości w pewnych branżach i w ten sposób niejako pobudzać powstawanie klastrów. Dostatecznie często klastery powstają wokół silnego ośrodka naukowego, w którym istnieją odpowiednie warunki do kreowania i wdrażania innowacji, transferu wiedzy i powstawania różnych form przedsiębiorczych, takich jak chociażby start-upy. Również silne przedsiębiorstwo może stać się zalążkiem klastra, wokół którego rozwinięta jest sieć wyspecjalizowanych kooperantów oferujących komplementarne dobra i usługi oraz stających się ich odbiorcami. W wielu przypadkach podstawą powstawania klastrów są uwarunkowania historyczne, wynikające z (często wielowiekowej) tradycji w branży, przekładające się na doświadczenie, specjalizację w danej dziedzinie i silne więzi oraz zależności.

Klastry i inicjatywy klastrowe powstają wtedy, gdy zaistnieją odpowiednie warunki w postaci m.in.: znaczącej na pewnej przestrzeni liczby przedsiębiorstw działających w danej branży i branżach komplementarnych, występowania odpowiedniego poziomu kapitału społecznego przejawiającego się np. w postaci otwartości na realizację wspólnych przedsięwzięć, intensywnej kooperacji, czy też kooperacji. Również ważną jest odpowiednia infrastruktura transportowa czy komunikacyjna, a nawet społeczna, która ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej i tworzy odpowiednie warunki do lokowania się kolejnych firm.

Nieodzowne jest powstanie systemu powiązań i wzajemnych relacji pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym i instytucjami naukowymi czy otoczenia biznesu. Czynnikiem niezbędnym w procesie trwałego ukształtowania struktur przestrzennych o charakterze sieciowym są wola, umiejętność współpracy pomiędzy wszystkimi podmiotami oraz zdolność aktorów do organizowania relacji partnerskich [Mempel-Śnieżyk 2011, s. 164–165]. Dla prawidłowego funkcjonowania inicjatywy klastrowej potrzebny jest prężny animator (okres jej tworzenia), a następnie menedżer, dbający o potrzeby wszystkich jej

członków. Bardzo często wśród determinantów powstawania struktur klastrowych wymienia się wiedzę i innowacje oraz ich transfer pomiędzy poszczególnymi elementami sieci. W przypadku branż tradycyjnych istotną rolę odgrywają korzenie historyczne, tradycja wytwarzania, dostęp do specyficznych zasobów naturalnych czy ludzkich i wytworzony kapitał społeczny.

W procesie powstania klastrów i inicjatyw klastrowych niezwykle istotną rolę odgrywają więc czynniki endogeniczne, głównie związane z wysoką jakością zasobów ludzkich, ich przedsiębiorczością, innowacyjnością, kreatywnością oraz zdolnością do współpracy i kompromisu. Dotyczy to zwłaszcza inicjatyw klastrowych.

Czynnikiem wspierającym dla funkcjonowania struktur klastrowych, zwłaszcza w warunkach zmian, jest wykształcenie obywatelskiej postawy i swobodnego etnocentryzmu konsumenckiego, polegającego na preferowaniu przez lokalną/regionalną społeczność produktów lokalnych/regionalnych [Figiel 2004], w tym produktów wytwarzanych w klastrach. Jest to zjawisko bardzo popularne w państwach rozwiniętych. Etnocentryzm konsumencki oznacza: „przekonanie podzielane przez konsumentów na temat zaniechania zakupu produktów pochodzenia zagranicznego w kontekście powinności i moralności” [Sharma et al. 1987, za: Figiel 2004, s. 33]. W tym kontekście konsumenci etnocentryczni dokonując zakupów kierują się przesłankami ekonomicznymi, emocjonalnymi i moralnymi. Ich postawa wynika z troski o krajową gospodarkę i z patriotyzmu [Klemens 2010]. Dla przedsiębiorstw w klastrach może to oznaczać preferowanie ich oferty zarówno w zakupach na rzecz instytucji, organizacji czy innych przedsiębiorstw, jak też w zakupach indywidualnych i rodzinnych [Szymoniuk 2013, s. 305].

### **7.3. Korzyści dla przedsiębiorców z funkcjonowania w inicjatywie klastrowej**

Współdziałanie w klastrach może być napędzane motywacją proaktywną bądź reaktywną. Podwalinami integracji proaktywnej jest chęć i inicjatywa przedsiębiorców potencjalnie lub realnie zaangażowanych w funkcjonowanie inicjatywy klastrowej, głównie ze względu na oczekiwanie przyszłych korzyści ze wspólnych działań oraz na osobiste zaangażowanie zarządu i pracowników przedsiębiorstwa. W przypadku integracji reaktywnej, jej podstawą jest m.in. obawa przed wzrostem siły konkurentów, szybkimi zmianami w otoczeniu, poczucie niewykorzystania szansy na dodatkowe środki zewnętrzne, itp. [Szymoniuk 2013, s. 300–301]. Postawa proaktywna jest bardziej korzystna dla prawidłowego funkcjonowania inicjatywy klastrowej, gdyż motywacje przedsiębiorcy są bardziej „czyste” i mniej skłonne do zmiany w perspektywie czasowej.

W przypadku postawy reaktywnej, po ustaniu głównego czynnika motywującego do kooperacji, przedsiębiorca może nie być już zainteresowany tworzeniem wartości dodanej w postaci efektywnego funkcjonowania inicjatywy klastrowej.

Niezależnie od motywów wyjściowych, z przynależności do inicjatywy klastrowej można czerpać korzyści, co jest istotne w sytuacji spowolnienia gospodarczego<sup>28</sup>. Jedną z nich jest fakt, że przedsiębiorcy działają razem i szybciej mogą dostrzec oraz złagodzić negatywne skutki ewentualnego kryzysu gospodarczego. Działając w grupie mogą zmniejszyć obawę przed niepewną przyszłością, wspierając się i kooperując.

Niewątpliwą korzyścią jest swobodniejszy przepływ informacji pomiędzy kooperantami, który w przypadku inicjatyw klastrowych wyraźnie przybiera na sile. Wynika to m.in. z tzw. silnych powiązań (*strong ties*), które są niezwykle istotne dla procesów społecznych i pozwalają na dotarcie do informacji dostępnych dla stosunkowo małej i gęstej sieci bliskich sobie osób [Pawlak, Kotnarowski 2016, s. 189], czemu sprzyjają zwłaszcza nieformalne, ale i formalne spotkania. Zdecydowana większość biur inicjatyw klastrowych organizuje dla swoich członków różne spotkania, np. sprawozdawcze, szkoleniowe, wyjazdowe, podczas których przepływ informacji pomiędzy członkami struktury jest intensywny i ułatwiony. Silne powiązania w biznesie odgrywają niezwykle istotną rolę zwłaszcza w społeczeństwach, w których panował ustrój komunistyczny<sup>29</sup>, co ma odniesienie do warunków polskich.

Ciągle zmiany w otoczeniu przedsiębiorców wymuszają na nich systematyczne opracowywanie i wdrażanie innowacji, rozumianych w szerokim i wąskim ujęciu<sup>30</sup>. Przedsiębiorstwa korzystają z wiedzy i zasobów dostępnych wewnątrz sieci, co potęguje powstawanie innowacji [Szewczyk 2015, s. 103] i przyczynia się do lepszego dostosowania firm do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. W kontekście nowoczesnych modeli innowacyjnych, powiązania kooperacyjne zaczynają odgrywać coraz istotniejszą rolę, czego przykładem może być upowszechnienie tzw. otwartego modelu innowacji, którego ideą jest poszukiwanie możliwości rozwoju poza firmą. Przedsiębiorstwa mogą

<sup>28</sup> *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2010. Raport z badania*, Zespół Sektora Publicznego Deloitte Business Consulting S.A., PARP, Warszawa 2010.

<sup>29</sup> Pawlak i Kotnarowski wykazują, że znaczenie silnych powiązań przy poszukiwaniu pracy w Rosji, chińskim mieście Tianjin, czy niemieckim Dreźnie i Lipsku, było znacznie większe niż w przypadku słabych powiązań. Zob. [Pawlak, Kotnarowski 2016, s. 190].

<sup>30</sup> Jedną z najbardziej rozpowszechnionych definicji innowacji jest zastosowanie nowego lub znacząco ulepszanego produktu bądź procesu, nowej metody marketingowej bądź organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. Zob.: [Podręcznik Oslo..., s. 48].

identyfikować i komercjalizować takie możliwości samodzielnie, ale również nowe idee tworzone w firmie mogą być realizowane poza nią za pomocą np. sprzedaży licencji, czy tworzenia firm typu *spin-off* [Kładź-Postolska 2013, s. 99].

Niezwykle ważną korzyścią z przynależności do inicjatywy klastrowej jest wytworzenie odpowiedniej jakości kapitału społecznego [zob. Bourdieu 1958; Coleman 1988; Putnam 1993; Fukuyama 1997; Matusiak 2008; Klemens 2014; Klemens 2015], będącego istotnym elementem sukcesu biznesowego przedsiębiorcy. Kapitał społeczny może być rozumiany jako gotowość i umiejętność współpracy ludzi w różnorodnych grupach społecznych, po to aby realizować różne interesy poszczególnych grup, dostarczać im kapitał posiadany przez zbiorowość oraz wiarygodność ułatwiającą, a czasami wręcz zapewniającą realizację projektów biznesowych [Bourdieu 1985, za: Matusiak 2008, s. 166]. Innymi słowy, kapitał społeczny można rozpatrywać w kategorii sieci nieformalnych kontaktów osobistych będących podstawą wymiany doświadczeń i informacji o znaczeniu ekonomicznym, bądź stwarzanie okazji do nawiązania dodatkowej współpracy między przedsiębiorcami [Grosse 2002]. Udział w spotkaniach, możliwość współuczestniczenia w kursach czy wyjazdach studyjnych, partycypacja w kosztach udziału w targach, czy wreszcie realizacja wspólnych projektów biznesowych, są działaniami budującymi kapitał społeczny, którego rola dla firm funkcjonujących w zmiennym otoczeniu jest nie do przecenienia.

Dzięki wzajemnemu zaufaniu i bezpośrednim relacjom międzyludzkim następuje swobodniejszy przepływ wiedzy i to nie tylko jawnej, ale zwłaszcza ukrytej, tzw. *tacit knowledge* [Huggins 2008, s. 278]. Transfer wiedzy, w różnych swych formach: poprzez patenty, analizy cytowań, kreowanie firm typu *spin-off*, kooperację w układzie uczelnie–przemysł–administracja publiczna, wpływa na rozwój regionalnej gospodarki [Zygmunt J. 2014, s. 8; Zygmunt A. 2014, s. 13–14], a poprzez to tworzy odpowiednie warunki dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym również klastrowej. Przedsiębiorcy cenią sobie wspólne przedsięwzięcia informacyjne, promocyjne, szkoleniowe, spotkania branżowe, sieciowanie z kooperantami, a więc działania, które w sytuacji spowolnienia gospodarczego pozwalają na zmniejszenie obaw co do niepewnej przyszłości i przygotowania się do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Jest to oferta, którą otrzymują głównie członkowie inicjatyw klastrowych, czym zazwyczaj zajmuje się biuro klastra.

Kolejną korzyścią dla członków inicjatyw klastrowych jest możliwość sięgnięcia po zewnętrzne źródła finansowania na realizację różnego rodzaju projektów, np. promocję produktów klastra, środki na wyjazdy na targi branżowe, szkolenia, innowacje w przedsiębiorstwach. Jest to jednak zjawisko rozpatry-

wane w literaturze przedmiotu dwuznacznie, głównie z uwagi na fakt, że istnieje uzasadniona obawa, iż wiele inicjatyw klastrowych powstało właśnie po to, aby konsumować zewnętrzne środki finansowe, a nie z potrzeby rynku, czy chęci wzmocnienia gospodarki [Heffner, Klemens 2016].

Cechą charakterystyczną klastrow, a szczególnie inicjatyw klastrowych jest kooperacja, a więc sytuacja łącznego występowania konkurencji i kooperacji, prowadzenia „walki” na ściśle określonym polu, przy jednoczesnym kooperowaniu w innych obszarach, po to, aby realizować strategię „wygrany – wygrany” (*win – win*), co pozwala na zbudowanie trwałej przewagi poprzez zmianę gry rynkowej oraz realizację celów niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie. Strategia ta stanowi rozwiązanie optymalne dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach zmian, gdyż wiąże się z trudnościami związanymi z eliminowaniem konkurentów z gry na rynku [Bengtsson, Kock, 2000; Dobrowolska 2015, s. 83–100; Staszewska 2016, s. 395].

Ponadto, przedsiębiorcy rozważający członkostwo w strukturze klastrowej typu inicjatywa klastrowa deklarują m.in. takie motywy: możliwość poszerzenia współpracy z innymi podmiotami, dostęp do informacji o nowych technologiach, większe możliwości realizacji interesujących ich projektów, branżową integrację podmiotów, konieczność zaspokojenia potrzeb rynkowych [Kotowicz-Jawor, Pęczkowska 2012, s. 143].

## Podsumowanie

Możliwości stwarzania warunków do powstawania klastrow i inicjatyw klastrowych jest wiele, od świadomych działań władz publicznych, kreowania odpowiedniego dla przedsiębiorczości klimatu, czy też poprzez wsparcie innowacyjnych ośrodków naukowo-badawczych.

Przedsiębiorcy funkcjonujący na obszarze klastra nie muszą być członkami inicjatywy klastrowej, aby osiągać korzyści skali. Jednak członkostwo w inicjatywie zapewnia większą świadomość i szerszy wachlarz możliwości do wykorzystania. Można powiedzieć, że jest to wyższy poziom uczestnictwa w procesie rozwoju klastra, który stwarza większe możliwości czerpania różnorodnych korzyści dla członków inicjatywy.

Zasadniczo, współpraca przedsiębiorstw w ramach struktur klastrowych pozwala im się rozwijać, dotyczy to również nowo powstałych przedsiębiorstw, które w innych okolicznościach miałyby ograniczone możliwości przetrwania na rynku. Ponadto, przeprowadzone w 2010 r. badanie klastrow polskich wskazało, że dzięki funkcjonowaniu przedsiębiorstw w strukturze klastrowej,

były one bardziej odporne na skutki spowolnienia gospodarczego<sup>31</sup>. To zjawisko można rozpatrywać w kategoriach socjologicznych, gdyż współpraca w grupie pomaga przedsiębiorcom w zmniejszeniu obaw co do niepewnej przyszłości i wzmacnia wiarę we własne możliwości oraz pozwala na dostrzeżenie korzyści z kooperacji, których być może w sytuacji sprzyjającej koniunktury i stabilnej sytuacji trudno byłoby dostrzec.

Współpraca w ramach klastrów i inicjatyw klastrowych może przybierać charakter proaktywny, wynikający z wewnętrznego przekonania przedsiębiorcy o jej korzyściach, ale i również charakter reaktywny, wynikający z obawy przed np. niedostrzeżeniem zmian na rynku, zmiennym otoczeniem, konkurencją, poczuciem niewykorzystania szansy. Każda z tych motywacji może przynieść pozytywne efekty, jeśli przedsiębiorca rzeczywiście zaangażuje się w funkcjonowanie struktury i będzie dążył do pogłębiania kapitału społecznego i relacyjnego oraz działał w sposób etyczny.

## **Bibliografia**

- [1] BENGTTSSON M., KOCK S.: *Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management No. 29, 2000.
- [2] BOURDIEU P.: *The Form of Capital*, [in:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J.G. Richardson (ed.), New York, Greenwood 1985.
- [3] BRODZICKI T., SZULTKA S.: *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie 2002, nr 4.
- [4] COLEMAN J.: *Social Capital in the Creation of Human Capital*, American Journal of Sociology, No. 94, 1988.
- [5] COOKE P.: *Clusters as Key Determinants of Economic Growth: The Example of Biotechnology*, [in:] *Cluster Policies – Cluster Development?*, A. Mariussen (ed.), Nordregio Report, Stockholm 2001.
- [6] DeBRESSON C.: *Why innovative activities cluster*, [in:] *Economic Interdependence and Innovative Activity. An Input-Output Analysis*, C. DeBresson (ed.), Cheltenham, Brookfield 1996.
- [7] DOBROWOLSKA E.: *Pomiędzy rywalizacją a współpracą – strategia kooperacji w klastrach ICT*, [w:] Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XLII, nr 2, 2015.

---

<sup>31</sup> *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2010. Raport z badania*, Zespół Sektora Publicznego Deloitte Business Consulting S.A., PARR, Warszawa 2010.

- [8] FIGIEL A.: *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [9] FUKUYAMA F.: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- [10] GORYNIA M., JANKOWSKA B.: *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- [11] GROSSE T.G.: *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1, 2002.
- [12] HEFFNER K., KLEMENS B.: *Finansowanie struktur klastrów w perspektywie 2014–2020 – wnioski dla klastrów na obszarach wiejskich*, [w:] *Społeczny wymiar rozwoju obszarów wiejskich*, red. K. Heffner, B. Klemens, *Studia Obszarów Wiejskich* tom 41, PTG i IGiPZ PAN, Warszawa 2016.
- [13] HEFFNER K., KLEMENS B.: *Możliwości współfinansowania struktur klastrów w teorii i praktyce*, [w:] *Możliwości finansowania rozwoju jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, red. A. Łuczyszyn, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, *Zeszyty Naukowe* nr 31, Wrocław 2011.
- [14] HEFFNER K., KLEMENS B.: *Powstawanie klastrów – szanse i zagrożenia. Inicjatywy oddolne a inicjatywy odgórne*, [w:] *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, Politechnika Lubelska, Lublin 2008.
- [15] HUGGINS R.: *The evolution of knowledge clusters*, *Economic Development Quarterly*, Vol. 22, No. 4, 2008.
- [16] KACZMARSKA-KRAWCZAK J.: *Polityka wspierania inicjatyw klastrów w Polsce*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 255, 2016.
- [17] KAŻMIERSKI J.: *Wspieranie rozwoju struktur klastrów przez władze samorządowe miasta i regionu*, [w:] *Problemy Rozwoju Miast*, nr 1, Instytut Rozwoju Miast, 2014.
- [18] KLEMENS B.: *Polityka wspierania struktur klastrów na poziomie Unii Europejskiej i Polski*, [w:] *Barometr Regionalny* nr 2(28), Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu, Zamość 2012.
- [19] KLEMENS B.: *Tradycja wytwarzania jako determinanta rozwoju klastrów i inicjatyw klastrów*, [w:] *Wdrażanie polityki rozwoju regionu. Wybrane programy i projekty*, red. K. Malik, Politechnika Opolska, Opole 2010.



- [20] KLEMENS B.: *Wpływ kapitału społecznego i sieciowania na rozwój innowacji wśród przedsiębiorstw*, [w:] *Efektywny transfer wiedzy z nauki do przemysłu w województwie opolskim. Uwarunkowania skutecznej współpracy*, red. K. Malik, Ł. Dymek, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- [21] KLEMENS B.: *Wzmacnianie kapitału społecznego, rola lidera i praktyczne zastosowanie idei CSR w przedsiębiorstwie z sektora MSP – doświadczenia stażowe*, [w:] *Kooperacja świata nauki i biznesu. Studium sektora meblarskiego w województwie opolskim*, red. M. Szewczuk-Stępień, Wydawca Opolskie Centrum Demokracji Lokalnej FRDL, Opole 2014.
- [22] KŁADŹ-POSTOLSKA K.: *Współpraca w klastrach w różnych fazach ich cyklu życia*, [w:] *Gospodarka Narodowa*, nr 11–12 (267–268), listopad-grudzień 2013.
- [23] KOTOWICZ-JAWOR J., PĘCZKOWSKA J.: *Bariery transferu nowej wiedzy*, [w:] *Wpływ funduszy strukturalnych na transfer wiedzy do przedsiębiorstw*, red. J. Kotowicz-Jawor, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2012.
- [24] MARSHALL A.: *Principles of Economics*, Macmillan, London 1920.
- [25] MARSHALL A.: *Elements of Economics*, Macmillan, London 1932.
- [26] MATUSIAK M.: *Kapitał społeczny*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2008.
- [27] MEMPEL-ŚNIEŻYK A.: *Polityka wspierania i tworzenia sieciowych struktur przestrzennych w Polsce na tle wybranych krajów UE*, [w:] *Biblioteka Regionalisty* nr 11, 2011.
- [28] PAWLAK M., KOTNAROWSKI M.: *Siła słabych powiązań na rynku pracy w Polsce*, [w:] *Studia Socjologiczne* nr 2 (221), 2016.
- [29] PIĄTYSZEK-PYCH A.: *Rola samorządu terytorialnego w realizacji polityki rozwoju opartej na klastrach*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 786, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 64/2, Szczecin 2013.
- [30] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i Eurostat, Paryż 2005.
- [31] PORTER M.E.: *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [32] BRODZICKI T., DZIERŻANOWSKI M., KOSZAREK M., SZULTKA S.: *Przewodnik dobrych praktyk w zakresie clusteringu*, IBnGR, Gdańsk 2008.
- [33] PUTNAM R.D.: *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton 1993.
- [34] SHARMA S., SHIMP T., SHIN J.: *Consumer Ethnocentrism. Construction and Validation of the Scale*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, August 1987.

- [35] SÖLVELL O.: *Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces (Redbook)*, Ivory Tower Publishers, Stockholm 2008.
- [36] SÖLVELL O., LINDQVIST G., KETELS C.: *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower, Stockholm 2003.
- [37] SÖLVELL O., LINDQVIST G., KETELS C.: *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa 2003–2006.
- [38] STASZEWSKA J.: *Koopetycja w procesach restrukturyzacji oraz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa energetycznego*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie* z. 87, 2016.
- [39] SZEWCZYK M.: *Badania regionalnego potencjału innowacyjnego na przykładzie województwa opolskiego*, [w:] *Efektywny transfer wiedzy z nauki do przemysłu w województwie opolskim. Uwarunkowania skutecznej współpracy*, red. K. Malik, Ł. Dymek, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- [40] SZYMONIUK B.: *Procesy integracyjne przedsiębiorstw w klastrach w warunkach spowolnienia gospodarczego*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 315, Vol. 2, 2013.
- [41] ZYGMUNT A.: *R&D Expenditures in Poland. Voivodship Perspective*, *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, tom 12, nr 2, 2014.
- [42] ZYGMUNT J.: *Determinants of Knowledge Transfer in a Region*, *Barometr Regionalny*, tom 12, nr 2, 2014.

## Rozdział 8

### Wymiar wdrażania zmian implikowanych współpracą międzysektorową – aktywność innowacyjna przedsiębiorstw

#### Wprowadzenie

Powszechnie wiadomo, że konkurencyjność i przewagę rynkową można uzyskać za pomocą niższej ceny bądź dywersyfikacji produktów czy usług. Gdy obniżanie kosztów nie przynosi zamierzonego efektu, przedsiębiorcy poszukują unikatowych form konkurowania głównie poprzez wdrażanie innowacji. Innowacje w firmie zaczynają się od kreatywnych pomysłów, które coraz częściej są wynikiem prowadzonych prac badawczo-rozwojowych zarówno na gruncie firm, jak i we współpracy z jednostkami naukowymi. Nowe rozwiązania technologiczne oraz zmiany procesowe są dla firm podstawową potrzebą jak Internet czy kapitał obrotowy. Inwestorzy i przedsiębiorcy poszukują rozwiązań i narzędzi, dzięki którym firma może profesjonalizować się w selekcjonowaniu, finansowaniu i tworzeniu nowych rozwiązań. Dostęp do infrastruktury badawczej oraz szerokiego spektrum instrumentów finansujących innowacje stanowią dla firm unikalną szansę na dynamiczny rozwój, umacniający Polskę na gospodarczej mapie Europy. Według przyjętej w Unii Europejskiej i OECD, a przedstawionej w Podręczniku Oslo definicji, innowacje to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu, wyrobu, usługi lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w relacjach z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa [Oslo Manual 2005]. Działalność innowacyjna – jak podaje GUS – polega na angażowaniu się przedsiębiorstw w różnego rodzaju działania naukowe, techniczne, organizacyjne, finansowe i komercyjne, które prowadzą lub mają prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowościami, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji [Szewczuk-Stępień, Wiktorski 2016, s. 119–120].

## 8.1. Unia Innowacji – wyzwania, szanse i efekty wsparcia UE

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 [Szewczuk-Stępień 2014, s. 228]. Nie ulega wątpliwości, że najważniejszą szansą dla rozwoju polskiej gospodarki (wdrażania zmian na rzecz poprawy konkurencyjności i nadania innowacyjnego charakteru) jest członkostwo w Unii Europejskiej, funkcjonowanie w ramach jednolitego rynku, dostęp do wsparcia finansowego, ale jednocześnie zobowiązanie do realizacji wytyczonych celów Wspólnoty. Zgodnie z zapisami Strategii Europa 2020 w procesie planowania i zarządzania strategicznego w Europie wytypowano następujące cele, które mają zostać osiągnięte do końca obecnej perspektywy finansowej, tj. roku 2020 [Kurkiewicz 2013, s. 6]:

- 1,7% PKB na B+R (udział sektora prywatnego w finansowaniu B+R – 50%),
- 45% osób w wieku 30–34 lata posiadających wyższe wykształcenie,
- osiągnięcie masy krytycznej w kluczowych dla konkurencyjności Polski obszarach i sektorach – inteligentne specjalizacje,
- wzmocnienie powiązań nauki z biznesem,
- zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiej nauki i szkolnictwa wyższego oraz poprawa pozycji polskich uczelni w skali międzynarodowej,
- rozwój nowoczesnych kadr nauki oraz poprawa jakości programów kształcenia w zakresie ich lepszego dostosowania do ilościowych i jakościowych zmian na rynku pracy.

Dodatkowo należy przyrzeć się (przeanalizować stan obecny i wyciągnąć wnioski na przyszłość), jaka jest pozycja i rola Polski. Nadal charakterystyczna dla polskiej gospodarki jest słaba współpraca przedsiębiorstw, jednostek naukowych i badawczych w zakresie B+R oraz wciąż niski udział polskiej nauki (i przedsiębiorstw) w międzynarodowych projektach badawczych. Pocięszające jest jednak to, iż odnotowano znaczącą dynamikę wzrostu nakładów niepublicznych na B+R, fakt ten można częściowo przypisać do aktywności Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, za pośrednictwem którego wdrażane są projekty badawcze. Dodatkowo warte odnotowania jest, iż sektor B+R w Polsce to duża grupa zawodowa – obecnie 7 miejsce w UE. W ostatnich latach nastąpił wzrost liczby studentów na kierunkach nauk ścisłych, przyrodniczych i technicznych, m.in. dzięki rozpowszechnianiu idei kierunków zamawianych (niemal 89 tys. studentów I roku rozpoczęło naukę) i uatrakcyjnie-

nia kształcenia na uczelniach. Odnotowano wzrost nakładów na rozbudowę i unowocześnienie infrastruktury sektora B+R (utworzenie lub zmodernizowanie 1,6 tys. laboratoriów w ośrodkach badawczych, z których korzysta ok. 13,9 tys. przedsiębiorstw – znaczącą rolę pełniły tutaj fundusze europejskie). Pod względem liczby publikacji naukowych polscy naukowcy zajmują 20 miejsce w świecie (7 w UE). Odnotowuje się niewielki wzrost liczby zgłoszeń patentowych (kraj i zagranica) [Kurkiewicz 2013, s. 5].

Dla zobrazowania wskazanych wyżej efektów posłużono się przykładami inicjatyw i projektów zrealizowanych w latach 2007–2013 na terenie województwa opolskiego, a wspartych funduszami unijnymi zarówno z puli środków regionalnych np. Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego, a także programów krajowych, takich jak Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (tabela 9).

**Tabela 9.**

Wybrane projekty ukazujące inicjatywy na linii nauka-biznes oraz aktywność B+R przedsiębiorstw współfinansowane z funduszy europejskich perspektywy 2007–2013 w województwie opolskim

Typ projektu	Podmiot realizujący/źródło finansowania	Tytuł projektu
Projekt badawczy	Instytut Ciężkiej Syntezy Organicznej „Błachownia” Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, działanie:1.3. Wsparcie projektów B+R na rzecz przedsiębiorców realizowanych przez jednostki naukowe, poddziałanie:1.3.1. Projekty rozwojowe dziedzina: badania, rozwój, innowacje	Zagospodarowanie biogliceryny do syntez chemicznych
	mTP Met-Plast Spółka z o.o. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka działanie: 1.4. Wsparcie projektów celowych dziedzina: badania, rozwój, innowacje	Innowacyjne, energooszczędne membranowe urządzenie przepływowe nowej generacji
Utworzenie lub zmodernizowanie laboratoriów	MD CONNECT Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego działanie:1.3. Innowacje, badania, rozwój technologiczny poddziałanie:1.3.2 Inwestycje w innowacje w przedsiębiorstwach dziedzina: badania, rozwój, innowacje	APARTAMENT PRZYSZŁOŚCI – nowoczesne laboratorium B+R utworzone w strukturze MD CONNECT w celu prowadzenia badań w zakresie wzorcowych rozwiązań dot. aranżacji i wyposażenia wnętrza

<p>Utworzenie lub zmodyfikowanie laboratoriów</p>	<p>WIND-SERVICE.COM Sp. z o.o. Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego działanie: 1.3. Innowacje, badania, rozwój technologiczny poddziałanie: 1.3.2 Inwestycje w innowacje w przedsiębiorstwach dziedzina: badania, rozwój, innowacje</p>	<p>Uruchomienie laboratorium badania i projektowania falowników w WIND-SERVICE.COM</p>
<p>Wsparcie ośrodków badawczych w zakresie infrastruktury B+R</p>	<p>Uniwersytet Opolski Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego działanie: 1.3. Innowacje, badania, rozwój technologiczny poddziałanie: 1.3.1 Wsparcie sektora B+R oraz innowacji na rzecz przedsiębiorstw dziedzina: badania, rozwój, innowacje</p>	<p>Wyposażenie laboratoriów Wydziału Chemii Uniwersytetu Opolskiego w sprzęt badawczy</p>
	<p>Politechnika Opolska Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego działanie: 1.3. Innowacje, badania, rozwój technologiczny poddziałanie: 1.3.1 Wsparcie sektora B+R oraz innowacji na rzecz przedsiębiorstw dziedzina: badania, rozwój, innowacje</p>	<p>Utworzenie nowoczesnego stanowiska badawczego do badania układów napędowych pojazdów drogowych i rolniczych spełniającego wymogi określone w PN oraz w certyfikacie TUV na Politechnice Opolskiej</p>
<p>Wdrożenie nowych technologii/produktów/usług</p>	<p>Galmet Sp. z o.o. Sp. K. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka działanie: 4.1. Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R dziedzina: badania, rozwój, innowacje</p>	<p>Opracowanie i wdrożenie do produkcji innowacyjnych kolektorów słonecznych w firmie Galmet</p>
	<p>Chespa – Farby Graficzne Sp. z o.o. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka działanie: 4.3. Kredyt technologiczny dziedzina: badania, rozwój, innowacje</p>	<p>Wdrożenie innowacyjnej technologii modyfikowania poliuretanem farb graficznych poliwinylbutyralowych</p>
<p>Studenci na kierunkach zamawianych</p>	<p>Politechnika Opolska Program Operacyjny Kapitał Ludzki działanie: 4.1. Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy poddziałanie: 4.1.2 Zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy dziedzina: nauka i edukacja</p>	<p>Czas inżynierów – studia zamawiane na Politechnice Opolskiej</p>

**Rozdział 8. Wymiar wdrażania zmian implikowanych współpracą międzysektorową – aktywność innowacyjna przedsiębiorstw**

<p>Studenti na kierunkach zamawianych</p>	<p>Uniwersytet Opolski Program Operacyjny Kapitał Ludzki działanie: 4.1. Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy poddziałanie: 4.1.2 Zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy dziedzina: nauka i edukacja</p>	<p>Zwiększenie liczby absolwentów kierunku <i>biotechnologia i inżynieria środowiska</i> Uniwersytetu Opolskiego</p>
<p>Staża dla pracowników naukowych w przedsiębiorstwach</p>	<p>Instytut Trwałego Rozwoju Program Operacyjny Kapitał Ludzki działanie: 8.2. Transfer wiedzy poddziałanie: 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw dziedzina: badania, rozwój, innowacje</p>	<p>TRANS-fair – trwała współpraca i rozwój kooperacji nauki z gospodarką</p>
	<p>Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie Program Operacyjny Kapitał Ludzki działanie: 8.2. Transfer wiedzy poddziałanie: 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw dziedzina: badania, rozwój, innowacje</p>	<p>Nauka i biznes – współpraca w praktyce</p>
<p>Staża dla pracowników firm na uczelniach</p>	<p>Wojewódzki Zakład Doskonalenia Zawodowego Program Operacyjny Kapitał Ludzki działanie: 8.2. Transfer wiedzy poddziałanie: 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw dziedzina: badania, rozwój, innowacje</p>	<p>Wysoko wykwalifikowana kadra w przedsiębiorstwie szansą na sukces</p>
	<p>Agencja Rozwoju Innowacji Program Operacyjny Kapitał Ludzki działanie: 8.2. Transfer wiedzy poddziałanie: 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw dziedzina: badania, rozwój, innowacje</p>	<p>Innowacyjny Transfer PLUS</p>

Pracownicy B+R szkolenia z komercjalizacji	Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki Program Operacyjny Kapitał Ludzki działanie: 8.2. Transfer wiedzy poddziałanie: 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw dziedzina: badania, rozwój, innowacje	Interdyscyplinarne innowacyjne zespoły naukowców i przedsiębiorców
	Opolskie Centrum Demokracji Lokalnej Program Operacyjny Kapitał Ludzki działanie: 8.2. Transfer wiedzy poddziałanie: 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw dziedzina: badania, rozwój, innowacje	Kooperacja świata nauki i biznesu sektora meblarskiego w województwie opolskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.mapadotacji.gov.pl/projekty> [dostęp dnia: 15.07.2016].

Przedstawione w tabeli projekty to jedynie przykłady podejmowanych działań i jednocześnie dowód aktywności środowiska opolskiego w budowaniu pozytywnych relacji nauka-biznes i tworzeniu ekosystemu innowacji, który powinien sprzyjać sprawnemu wprowadzaniu zmian w gospodarce. Warto odnotować, iż charakter tych projektów był mocno zróżnicowany. Od projektów badawczych realizowanych przez przedsiębiorstwa, przedsięwzięć firm polegających na utworzeniu lub zmodernizowaniu laboratoriów czy wdrożeniu nowych technologii, produktów czy usług. Działania podejmowały również uczelnie, które stanowią naturalne zaplecze intelektualne dla regionalnej gospodarki. Rozwijały potencjał infrastrukturalny, tworząc laboratoria, inwestowały w kapitał ludzki poprzez programy stażowe czy projekty szkoleniowe. Część projektów wymagała zawiązania partnerstw międzysektorowych już na etapie procesu wnioskowania, co dodatkowo scalało obydwa środowiska i dawało gwarancję rynkowego zapotrzebowania.

## 8.2. Współpraca międzysektorowa nauka-biznes

Wspieranie współpracy na rzecz tworzenia innowacyjnych rozwiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi i sferą naukowo-badawczą stanowi jeden z podstawowych czynników dynamicznego rozwoju. Pojedyncze podmioty nie są w stanie samodzielnie tworzyć innowacji, dlatego konieczne staje się tworzenie warunków do zawiązywania partnerstw i sieci powiązań, którym łatwiej będzie zdobywać rynki dla swoich produktów/usług [Szewczuk-Stępień 2014, s. 173–174]. Właściwym kierunkiem wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach jest, aby idea, inspiracja przedstawiała wynik współdziałania



międzysektorowego, a nie przedmiot zakupu wzorcowego rozwiązania. Należy mieć tutaj na uwadze zarówno zapotrzebowanie rynku, zainteresowanie przedsiębiorstw rodzimym know-how, jak i skuteczny proces komercjalizacji wiedzy oraz technologii. Powszechnie uznawany model funkcjonowania środowiska akademickiego przypisuje naukowcom rolę twórców nowej wiedzy oraz osób odpowiedzialnych za jej rozpowszechnianie głównie w toku procesu kształcenia. Jednak z punktu widzenia rynkowego należałoby utożsamiać działalność szkół wyższych z procesem transferu wiedzy i technologii, czyli wykorzystaniem wiedzy w procesach gospodarczych. To właśnie ten obszar, kiedy uczelnia/pracownik naukowo-dydaktyczny występuje jako oferent określonego typu know-how i chce je komuś przekazać na czysto rynkowych zasadach nosi miano przedsiębiorczości uczelni/aktywizacji gospodarczej naukowców. Nadal większość środowiska naukowego skupia się na prowadzeniu badań, a rynkowe wykorzystanie nie angażuje ich uwagi. Pozostaje jednak pewna grupa pracowników naukowo-badawczych, którzy są świadomi uzyskiwania wymiernych korzyści i starają się podejmować przedsięwzięcia (często pionierskie) o charakterze gospodarczym [Szewczuk-Stępień 2015, s. 7–9]. W stymulowaniu inicjatyw prorynkowych środowiska akademickiego znaczącą rolę odgrywają staże pracowników naukowych w przedsiębiorstwach. Udział przedstawicieli środowisk nauka-biznes w tego typu inicjatywach przyczynił się do: rozwoju nowych kanałów transferu wiedzy i technologii oraz dopływu innowacyjnych rozwiązań do gospodarki. W tabeli 10 dokonano przeglądu potencjalnych kanałów transferu wiedzy i technologii, które właściwie wykorzystywane mogą stanowić o sukcesie wprowadzania zmian.

**Tabela 10.**

Przegląd i charakterystyka kanałów transferu wiedzy i technologii

Rodzaj kanału	Charakterystyka działalności w ramach kanału
Nieformalne kontakty	Udział w spotkaniach, konferencjach, targach, seminariach, galach
Nawiązywanie relacji	Uczestnictwo w warsztatach, szkoleniach, kursach Udział w wyjazdach studyjnych, misjach Uczestnictwo w konkursach i pokazach
Sformalizowana współpraca	Aplikowanie i realizacja wspólnych projektów badawczych i rozwojowych Wymiana kadr np. poprzez programy stażowe Funkcjonowanie w ramach sieci współpracy np. klastry
Proces kształcenia	Prace dyplomowe na zlecenie gospodarcze Udział praktyków w prowadzeniu zajęć Organizowanie praktyk i staży studenckich Projekty studenckich zespołów badawczych realizowane w ramach zajęć na zlecenie przedsiębiorstw Uruchamianie kierunków kształcenia spójnych z profilem gospodarczym regionu/zapotrzebowaniem konkretnego przedsiębiorstwa

Prace zlecone	Prowadzenie badań i prac na zlecenie Przygotowywanie ekspertyz, opiniowanie np. stanu innowacyjności rozwiązań Udzielanie porad, konsultacji
Korzystanie z infrastruktury	Udostępnianie laboratoriów i aparatury naukowo-badawczej Funkcjonowanie w przestrzeni tzw. pracy wspólnej np. w ramach parków czy inkubatorów technologicznych
Członkostwo w zespołach eksperckich	Udział w gremiach Pełnienie funkcji w strukturach zarządczych podmiotów gospodarczych np. radach nadzorczych Członkostwo w organizacjach/stowarzyszeniach (w tym również we władzach)
Przedsiębiorczość akademicka	Aktywność w ramach akademickich inkubatorów przedsiębiorczości Prowadzenie zajęć z przedsiębiorczości, komercjalizacji wiedzy Zakładanie i prowadzenie spółek odpryskowych

Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od przyjętego kanału, zazwyczaj podmioty wykorzystują równoległe wiele możliwych dróg kontaktu i interakcji. Istotnym czynnikiem powodzenia transferu wiedzy jest występowanie odpowiedniej atmosfery współpracy, klimatu do wprowadzania zmian. Atmosfera ta budowana jest przede wszystkim dzięki nieformalnym kontaktom osób reprezentujących poszczególne środowiska, które spotykają się na różnego rodzaju konferencjach, szkoleniach czy wyjazdach studyjnych. To tam mają okazję poznać przedstawiciele innego sektora w niecodziennych relacjach, przekonują się do współpracy i chętniej doprowadzają do sformalizowania takiej współpracy. Lata 2004–2016 to okres członkostwa Polski w Unii Europejskiej i czas inicjowania licznych aktywności mających na celu wprowadzanie nowych rozwiązań, zmian i ulepszeń zarówno na gruncie gospodarczym, jak i naukowym. W tym czasie nastąpiło również zwiększenie przepływu informacji między środowiskami akademickim a biznesem, co zaowocowało korzyściami w postaci rozwoju produktów, procesów, zdobyciu nowych klientów. Relacje międzysektorowe i potrzeba planowania działań wymusiły konieczność opracowywania przez firmy strategii rozwoju, które często ukazują dużą skłonność podmiotów gospodarczych do dalszej modernizacji [Szewczuk-Stępień 2014, s. 228–231].

### 8.3. Czynniki sukcesu wdrażania innowacji

Postawa innowacyjna to dążenie do nowości, silna potrzeba wprowadzania nowych, lepszych, bardziej wydajnych usług, produktów czy procesów. Innowatorzy posiadają duże pokłady ciekawości, otwartości na zmiany i chęci eksperymentowania [Błońska 2013, s. 182–183]. Zdolność konkurencyjna i innowacyjna oraz potencjał do wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach budowane są m.in. dzięki:

- nowym rozwiązaniom technologicznym (opracowane i zakupione),
- partnerom współpracy (w tym środowisko akademickie),
- ochronie technologicznego know-how,
- zasobom do badań (własna infrastruktura i współpraca),
- nowym usługom towarzyszącym działalności podstawowej,
- realizacji właściwego modelu biznesowego,
- aktywnej obserwacji rynku i jego badań [Woywode, Ruffer 2015, s. 223–224].

Jednocześnie, niemalże wszyscy przedsiębiorcy, wymieniają szereg przeszkód we wdrażaniu innowacji:

- brak środków finansowych na opracowywanie nowych rozwiązań,
- wysokie koszty zakupu maszyn, urządzeń i oprogramowania,
- brak istotnych informacji rynkowych,
- brak partnerów do współpracy,
- niejasne warunki działań ochronnych (procedury patentowania),
- trudności we współpracy z kooperantami,
- opór ze strony pracowników,
- niechęć do podejmowania ryzyka.

Warto zastanowić się, co należy zrobić, aby wymienione cechy przestały stanowić trudności, a stały się atrybutem efektywności wdrożonych rozwiązań. Istotne jest zidentyfikowanie, zrozumienie mechanizmu ich powstania oraz ocena oddziaływania. Dogłębne poznanie przeszkód pozwoli na wprowadzenie mechanizmów zaradczych, które skutecznie osłabią i/lub wyeliminują bariery. Powszechnie wiadomo, że badania naukowe i rozwój, nowe technologie i innowacje, to główne determinanty sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Innowacje wymagają dużych nakładów finansowych na prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, które dodatkowo obarczone są znacznym stopniem ryzyka. Firmy sektora MSP mają ograniczone możliwości wyposażenia laboratoriów, stąd ich aktywność badawcza powinna być realizowana w formule outsourcingu. W ten sposób obniżane są stałe koszty, a otwiera się dostęp do wiedzy zewnętrznej. Dodatkowo firmy te wymagają wsparcia otoczenia instytucjonalnego, gospodarczego i naukowego. Niezbędne są zatem:

- systemowe rozwiązania finansowania współpracy zespołów interdyscyplinarnych (przemysł, nauka, projektanci) – realizowane pod nadzorem gospodarki;
- elastyczne mechanizmy organizowania oraz finansowania staży naukowców w przedsiębiorstwach;
- skuteczne narzędzia finansowania działań na rzecz upowszechniania dobrych praktyk;

- efektywne metody finansowania doradztwa i wsparcia, w szczególności związanego z ochroną własności intelektualnej [Szewczuk-Stępień, Wiktorowski 2016, s. 128].

Wszystkie te elementy będą stanowiły czynniki sukcesu wdrażania innowacji i odzwierciedlały aktywność podmiotów we wdrażaniu zmian.

## Podsumowanie

Przykłady projektów ukazane w tabeli 9 to zaledwie wycinek aktywności innowacyjnej, jednak materiał ten daje podstawę do podjęcia dyskusji nt. wprowadzania zmian w gospodarce inspirowanych pracami B+R i współpracą ze środowiskiem naukowym. Dobre praktyki skutecznych kooperacji, które pozwoliły na świadome oparcie rozwoju na innowacjach, dobrze rokują w kwestii polepszenia współpracy między środowiskiem naukowym a biznesowym, a przede wszystkim świadczą o lepszym dopasowaniu usług badawczych do wymagań rynku. Różnorodne kanały transferu wiedzy i technologii oraz możliwości pozyskania wsparcia finansowego UE na projekty realizowane we współpracy międzysektorowej wpływają na zwiększenie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw jednocześnie zapewniając środowisku akademickiemu aplikacyjność prowadzonych badań. Sukces wprowadzania zmian/wdrażania rozwiązań inspirowanych badaniami zależy od śmiałości osób reprezentujących zarówno firmy jak i uczelnie. Tylko ludzie odważni, podejmujący ryzyko, są w stanie zmieniać rzeczywistość, w tym rzeczywistość gospodarczą. Dlatego tak ważne jest motywowanie, docenianie i promowanie aktywności wdrożeniowej. Rozwojowi przedsiębiorstwa oraz wprowadzaniu zmian muszą towarzyszyć rozwiązania nasycone wiedzą. Nie wystarczy już tylko zakup technologii czy modernizacja procesu produkcyjnego według gotowej procedury, rynek potrzebuje nowych sił technicznych i technologicznych, bo tylko takie podejście uznać można za wdrażanie innowacji dalekie od imitacji i naśladownictwa, stąd tak ważna pozostaje kwestia współpracy międzysektorowej.

## Bibliografia

- [1] BŁOŃSKA K.: *Zdolność i twórczość jako fundament działalności innowacyjnej*, [w:] *Innowacje w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Kreatywność i komunikacja*, red. W. Duczmal, J. Żurawska, WSZiA, Opole 2013.
- [2] WOYWODE M., RUFFER N. i in.: *Raport Instytutu Badań nad Małymi i Średnimi Przedsiębiorstwami Uniwersytetu Mannheim do projektu „Efektywny transfer wiedzy z nauki do przemysłu w województwie opolskim”*, Opole 2015.

- [3] SZEWCZUK-STĘPIEŃ M. (red.): *Innowacyjne opolskie – efekty współpracy nauki i gospodarki*. Opolskie Centrum Demokracji Lokalnej, Opole 2015.
- [4] Oslo Manual: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/Eurostat, 2005.
- [5] SZEWCZUK-STĘPIEŃ M.: *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa przy wsparciu z funduszy UE*, [w:] *Zarządzanie organizacją w realnym i wirtualnym środowisku: szanse i wyzwania*, red. V. Markova, J. Foltys, M. Adamska, V. Hiadlovski, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2014.
- [6] SZEWCZUK-STĘPIEŃ M.: *Współpraca podmiotów gospodarczych oraz innych partnerów w realizacji przedsięwzięć innowacyjnych. Studium województwa opolskiego – stan, szanse i bariery*, [w:] *Zarządzanie organizacją w realnym i wirtualnym środowisku: szanse i wyzwania*, red. J. Foltys, M. Adamska, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2014.
- [7] SZEWCZUK-STĘPIEŃ M., WIKTORSKI T.: *Innovative activity in SME sector – the condition and challenges. Case study based on furniture industry [in:] Management of organization in real and virtual environment: opportunities and challenges*, red. J. Foltys, L. Hawrysz, J. Maj, L. Lesakova, L. Elexa, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2016.
- [8] KURKIEWICZ A.: *Czym są prace B+R dla nauki, gospodarki i społeczeństwa – założenia polityki wspierania sektora nauki w Polsce*. MNiSW, Warszawa 2013. [http://www.msodi.mazovia.pl/pwn/prezentacje/andrzej\\_kurkiewicz.pdf](http://www.msodi.mazovia.pl/pwn/prezentacje/andrzej_kurkiewicz.pdf) [dostęp dnia: 15.07.2016].
- [9] <http://www.mapadotacji.gov.pl/projekty> [dostęp dnia: 15.07.2016].



## Rozdział 9

### Wpływ zarządzania różnorodnością na system motywacyjny przedsiębiorstw

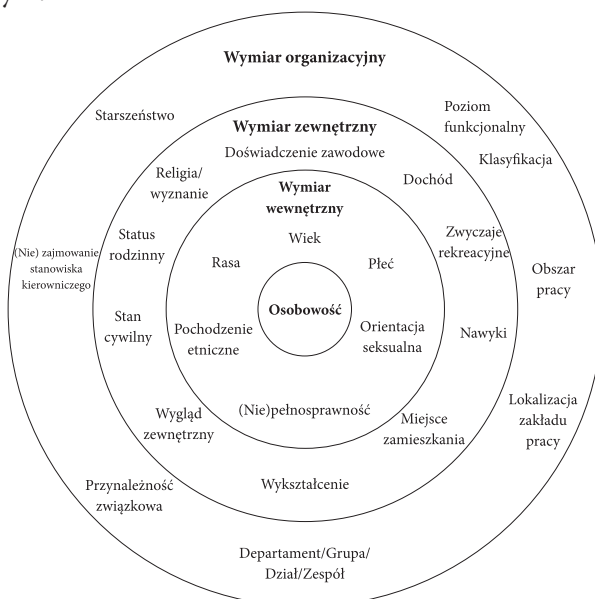
#### Wprowadzenie

Wielość teorii motywacji nie daje uniwersalnej odpowiedzi na pytanie o to, co motywuje człowieka do działania i jakie narzędzie i instrument zapewnią maksymalną efektywność systemu motywacyjnego danej organizacji. Jednocześnie zwraca się uwagę, iż jednym z podstawowych warunków skutecznego motywowania pracowników jest indywidualne dopasowanie narzędzi motywowania do potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników. Jednak wyzwaniem dla każdej organizacji pragnącej stworzyć taki system motywacyjny jest wielość potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników, wynikająca z ich różnorodności. Wyzwanie to dodatkowo wzmacnia coraz bardziej dynamicznie zmieniające się otoczenie, w którym organizacje funkcjonują i z którymi muszą sobie radzić. W omawianym kontekście szczególnie istotne są przy tym procesy społeczno-demograficzne, jak migracje, starzenie się społeczeństwa czy globalizacja, które wpływają na dywersyfikację pracowników nawet w pozornie tak jednorodnych społeczeństwach jak społeczeństwo polskie.

W niniejszym rozdziale zaprezentowana została koncepcja różnorodności oraz zarządzania różnorodnością oraz wpływ wybranych zmiennych na motywację pracowników. W tym celu dokonany został przegląd literatury tematu oraz analiza teoretyczna zagadnienia. Głównym celem niniejszego opracowania było pokazanie wielości wymiarów, które organizacje powinny uwzględniać budując efektywny system motywacyjny. Wskazane wymiary różnorodności wpływają bowiem na całość doświadczeń życiowych jednostki warunkując między innymi ich hierarchię wartości, potrzeb czy pragnień, a tym samym warunkując stopień subiektywnej skuteczności stosowanych przez organizację instrumentów motywacyjnych. Tworzenie uniwersalnych i ogólnych systemów motywacyjnych, pomijających różnorodność pracowników, mimo iż łatwiejsze z organizacyjno-administracyjnego punktu widzenia, nie uwzględnia korzyści, jakie wnosi horyzontalne zarządzanie różnorodnością, czyli uwzględnianie i akceptacja różnic pomiędzy pracownikami do organizacji w sferze motywacji, będącej przedmiotem niniejszej analizy.

## 9.1. Różnorodność pracowników i zarządzanie różnorodnością

Dokonując analizy literatury wskazuje się na cały szereg różnic występujących pomiędzy ludźmi oraz sposobów klasyfikowania tych różnic. Najprostsze ujęcia utożsamiają różnorodność z cechami demograficznymi [Vohra, Chari 2005, s. 325]. Greenberg i Baron dokonali podziału cech ze względu na możliwość sprawowania nad nimi kontroli, wyróżniając z jednej strony te, które nie poddają się w ogóle lub w bardzo znikomym stopniu kontroli, jak np. wiek, płeć, rasa, rodzina oraz cechy, które poddają się kontroli, jak stan cywilny, poglądy polityczne, posiadana wiedza. O ile pierwsza grupa cech stanowi fundament tożsamości człowieka i definiuje jego relacje z innymi ludźmi, o tyle druga grupa cech, poprzez relatywną łatwość kontrolowania, zmieniania i dopasowywania pełni bardziej instrumentalne funkcje [Greenberg, Baron 2005, s. 28]. Popularne są również typologie wskazujące na istnienie cech widocznych jak płeć, rasa/pochodzenie etniczne czy wiek i niewidocznych jak poziom edukacji czy status społeczno-ekonomiczny [Kreitz 2008], [Robertson, 2006]. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęta została jednak typologia zaproponowana przez Rowe i Gardenswartz [2003], przedstawiona na rysunku 2, zgodnie z którą możemy mówić o czterech podstawowych wymiarach różnorodności: osobowości, ze względu na którą wszyscy ludzie różnią się między sobą, wymiarze wewnętrznym, wymiarze zewnętrznym i wymiarze organizacyjnym.



Rys. 2. Wymiary różnorodności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rowe, Gardenswartz, 2003].



Typologia ta w sposób najbardziej szczegółowy opisuje możliwe wymiary różnic, wprowadzając dodatkowo dwa wymiary: osobowość oraz może nawet bardziej interesujący wymiar różnic organizacyjnych, pomijany w pozostałych klasyfikacjach.

Podobnie jak w przypadku wielości ujęć tego, czym jest różnorodność, nie ma zgodności odnośnie tego, jak należy definiować zarządzanie różnorodnością. W tabeli 11 zaprezentowane zostały wybrane definicje zarządzania różnorodnością.

**Tabela 11.**

Wybrane definicje zarządzania różnorodnością

Lp.	Autor definicji/ źródło	Zarządzanie różnorodnością w organizacji (to):
1.	[Wziątek-Staško 2012, s. 23]	„...dotyczy przede wszystkim budowania świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowania działań pozwalających na wykorzystanie tych różnic w sposób korzystny dla organizacji”.
2.	[Cox 1993, s. 11]	„...planowanie i implementowanie systemów organizacyjnych i praktyk zarządzania ludźmi, tak aby potencjalne zalety różnorodności były maksymalizowane, a potencjalne zagrożenia minimalizowane”.
3.	[Komisja Europejska 2007, s. 7]	„...jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy”.
4.	[Hon, Bruner 2000, s. 309]	„...tworzenie kultury i systemów w organizacji mających zapewnić wszystkim pracownikom możliwość przyczyniania się do realizacji celów przedsiębiorstwa”.
5.	[Ordu 2016, s. 106]	„...tworzenie środowiska opierającego się na pracy zespołowej i wzajemnym szacunku pracowników, rozpoznawaniu i ocenianiu wkładu wszystkich pracowników w organizację”.
6.	[Leks-Bujak 2014, s. 103]	„...jest więc strategią polegającą na świadomym wykorzystaniu zróżnicowanego potencjału osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Realizowane w ramach zarządzania różnorodnością działania kształtują środowisko pracy w taki sposób, aby w otwarty sposób zapewnić wszystkim możliwość poszukiwania nowych, wcześniej niewidocznych utalentowanych osób należących do grup marginalizowanych. Podstawowym więc założeniem tej koncepcji jest zapewnienie w miejscu pracy wszystkim różniącym się przecież od siebie pracownikom różnych możliwości, zarówno jeśli chodzi o dostęp do pracy, szanse rozwoju zawodowego, wynagrodzenie, jak i godzenie życia zawodowego z rodzinnym”.

7.	[Futures, Mykletun 2007, s. 975]	„...zrozumienie, że pomiędzy pracownikami występują różnice i te różnice, jeśli są zarządzane odpowiednio, są kapitałem zwiększającym wydajność i efektywność pracy”.
----	----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: opracowanie własne w oparciu o analizę literatury.

Dodatkowym wyzwaniem koncepcyjnym jest horyzontalny charakter zarządzania różnorodnością, który z jednej strony stanowi istotę samego zarządzania różnorodnością, z drugiej strony powoduje, iż czasem trudne jest wyznaczenie granic pomiędzy tą koncepcją a innymi, analogicznymi jak np. włączeniem, polityką równych szans [Wziątek-Staśko 2012, s. 23–27] [Leks-Bujak 2014], społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw [Jamali, Dirani 2014] czy zarządzaniem wiekiem jako strategią wchodzącą w skład zarządzania różnorodnością. Niezależnie jednak od sposobu definiowania różnorodności i samego zarządzania różnorodnością wspólnym mianownikiem wszystkich tych podejść jest uznanie istnienia różnic pomiędzy pracownikami oraz ich znaczenia dla konkurencyjności organizacji.

## 9.2. Motywowanie pracowników

Ponieważ celem niniejszego opracowania nie jest metaanaliza zjawiska motywacji i motywowania pracowników, poniższa analiza będzie odwoływała się jedynie do wybranych koncepcji z obszaru motywowania. Samo zjawisko motywowania jest przedmiotem zainteresowania zarządzania, psychologii, socjologii i wielu innych nauk i dyscyplin. Powstała również cała gama teorii, próbujących wyjaśnić i ustalić mechanizmy wpływające na motywację ludzi. Celem niniejszego rozdziału nie jest polemizowanie z tymi teoriami, a raczej wskazanie, że odpowiedzią na wielość teorii motywacji oraz podejść do motywowania pracowników może być właśnie zarządzanie różnorodnością.

Motywację można rozumieć jako swoiste zachowanie ukierunkowane na cel [Armstrong 2005, s. 211], przy czym celem tym może być zaspokojenie określonej potrzeby przez jednostkę [Leśniewski, Berny 2011, s. 98]. Borkowska definiuje motywację jako „stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy, natomiast motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości, oczekiwań dla osiągnięcia celów materialnych” [Borkowska 1985, s. 11]. Quinn i Faerman natomiast definiują motywację jako swoisty wewnętrzny stan ciała i umysłu, który pobudza człowieka do podjęcia określonego działania [Quinn et al., 2007, s. 269].

Jak wskazują Leśniewski i Berny znaczenie poszczególnych instrumentów wykorzystywanych przez organizacje jako środków motywujących pracow-

ników jest ściśle związane z indywidualnymi potrzebami i oczekiwaniami pracowników [Leśniewski, Berny 2011, s. 98–104]. Szczególnie interesującą z punktu widzenia niniejszego opracowania teorię motywacji zaprezentowali Porter i Myles w postaci systemowego poglądu na motywację, który zakłada, że w celu zrozumienia i wyjaśnienia zachowań i motywacji pracownika niezbędne jest uwzględnienie i poznanie ogółu determinant wpływających na motywację w organizacji, do których zaliczyli cechy indywidualne pracowników, cechy poszczególnych stanowisk oraz cechy sytuacji roboczej [Ogrzebac 2012, s. 48–49]. Powyższe determinanty wpisują się w typologię różnorodności zaproponowaną przez Rowe i Gardenswartz. W zasadzie powszechnie akceptowany jest pogląd, że instrumenty motywacji pracowników, aby były skuteczne, muszą być dopasowane do różnych potrzeb pracowników, ich osobowości, aspiracji, skłonności czy nastawienia [Zajac 2014, s. 186.], [Siwek 2009, s. 41], [Juchnowicz 2002, s. 121–122].

### **9.3. Zarządzanie różnorodnością kluczem do motywowania heterogenicznych grup pracowników w dynamicznym otoczeniu?**

Odwołując się do zaprezentowanych na rysunku 2 możliwych wymiarów różnorodności jasna staje się wielość możliwych podejść do motywowania poszczególnych grup pracowników, tak aby uzyskać maksymalną skuteczność systemu motywowania stosowanego w organizacji. Postrzeganie zarządzania różnorodnością jako odpowiedzi na wyzwania związane z motywowaniem heterogenicznych grup pracowników związane jest z założeniem, że skuteczne motywowanie powinno być maksymalnie dopasowane do indywidualnych preferencji poszczególnych pracowników. Dodatkowo wspomniane procesy społeczno-demograficzne oraz dynamicznie zmieniające się otoczenie wpływają na konieczność znalezienia nowych strategii, które pomogłyby skutecznie zarządzać i motywować zróżnicowane grupy pracowników.

Pierwszym ze wskazanych przez Rowe i Gardenswartz wymiarów różnorodności jest osobowość. O jej wpływie na skuteczność motywowania wspominał m.in. Zajac [Zajac 2014, s. 186.] czy Komarraju, Karau i Schmeck, którzy w oparciu o przeprowadzone badania stwierdzili istnienie korelacji pomiędzy określonymi cechami osobowości a osiąganymi wynikami [Komarraju et al. 2009, s. 47–52]. Z kolei Klein i Fein wskazują na składnik osobowości określaną przez nich jako popęd do osiągnięcia celu (*goal propensity*), który byłby przydatny do wyjaśniania roli osobowości w modelach motywacji w ujęciach teorii samoregulacji jak również umożliwiłby dokonywania pewnych prognoz w zakresie motywacji jednostek do samoregulacji [Klein, Fein 2005, s. 215–263].

Kolejny z wymiarów różnorodności, wymiar wewnętrzny odnosi się do takich cech jak wiek, płeć, niepełnosprawność, orientacja seksualna i rasa/pochodzenie etniczne. Ze względu na to, że rasa jest terminem dość problematycznym, ponieważ jak wskazuje MacEachern, różnorodność fizjologiczna ludzi jest zbyt złożona, by mogła być tłumaczona w kategoriach rasy, bardziej właściwe jest posługiwanie się terminem pochodzenia etnicznego niż rasy [MacEachern 2011, s. 34-57]. Pochodzenie etniczne wpływa m.in. na system wartości jednostek. Jest jednym z głównych wymiarów definiujących różnice kulturowe występujące pomiędzy jednostkami. O ile zatem jednostki o tym samym pochodzeniu etnicznym będą wyznawały mniej lub bardziej podobny system wartości, o tyle jednostki o różnym pochodzeniu etnicznym mogą wyznawać zupełnie odmienne systemy wartości. Znaczenie wpływu kulturowego na system wartości i hierarchię potrzeb jednostki stał się zresztą jednym z głównych punktów krytyki teorii potrzeb Masłowa, jednego z fundamentów psychologii motywacji. Maslow, tworząc swoją hierarchię potrzeb, nie uwzględnił bowiem różnic kulturowych determinujących hierarchię wartości jednostek, a więc i hierarchię skuteczności instrumentów motywacyjnych [Robbins, Judge 2013, s. 204]. Jak wskazuje Zielak uwzględnianie przez organizację lokalnie zróżnicowanych potrzeb pracowników wpływa pozytywnie na poziom motywacji pracowników [Zielak 2012, s. 86]. Dobrze opisany jest również wpływ wieku na motywację pracowników oraz ich satysfakcję z pracy. Warto wskazać tu na bogatą literaturę z zakresu badań nad różnicami pokoleniowymi [Berkup 2014], [Leavitt 2014], [Montana, Petit 2008] poglądami i postawami generacji Y [Khera, Malik 2016], [Haller 2015], [Suri 2015], wyzwani stojących przed kadrą menedżerską w związku ze starzeniem się społeczeństwa i kadry pracowniczej [Fisher et al. 2016], [Kopertyńska, Kmiołek 2015], [Maj 2015], [Maj 2016]. Wszystkie te opracowania podkreślają, że różnice wieku przekładają się na odmiennosć systemów wartości, potrzeb i preferencji oraz iż te ulegają zmianie wraz z wiekiem jednostki.

W kontekście wpływu płci na motywację pracowników zdania naukowców są podzielone. Z jednej strony wskazuje się na istnienie różnic w zakresie motywowania pracowników [Wziątek-Staśko 2012]. Wskazuje się przy tym na duże znaczenie stereotypów płciowych, zgodnie z którymi mężczyźni motywowani są dążeniem do autonomii, sukcesu ekonomicznego i osiągnięć, zaś kobiety przez bezpieczeństwo, benefity czy relacje międzyludzkie. Podkreśla się przy tym silniejszy wpływ czynników finansowych na motywację mężczyzn niż kobiet [Hofstede 2001], [Bigoness 1988], [Major, Konar 1984], [Gooderman et al. 2004]. Wziątek-Staśko wskazuje, iż najskuteczniejsze motywy w opinii kobiet to przede wszystkim dobre relacje ze współpracownikami, przyjazna atmosfera w pracy, dbałość o równowagę pomiędzy życiem zawodowym

i prywatnym oraz pewność zatrudnienia. Natomiast mężczyźni wskazywali w pierwszej kolejności na pewność zatrudnienia, możliwość awansu, dobre relacje ze współpracownikami oraz awans stanowiskowy powiązany z finansowym [Wziątek-Staško 2014, 696]. Z drugiej strony natomiast wskazuje, że istniejące różnice są na tyle niewielkie, iż możliwe i uzasadnione są próby tworzenia uniwersalnych systemów motywacyjnych nie uwzględniających różnic płci [Armania-Kepuladze 2010; Hitka et al., 2015]. Obszar ten wymaga zatem dalszej ewaluacji i przeprowadzenia dalszych badań, w tym również na gruncie polskim.

W kontekście kolejnej zmiennej wewnętrznego wymiaru różnorodności – orientacji seksualnej, przeprowadzono zaledwie pojedyncze badania. Wynika to w dużej mierze z bardzo prywatnego charakteru tej zmiennej i obłożenia jej swoistym tabu. Warto jednak wskazać na badania implikujące istnienie zależności pomiędzy orientacją seksualną i jej ujawnieniem a odczuwaną przez pracowników satysfakcją z pracy, które wskazują, iż ujawnienie orientacji seksualnej koreluje pozytywnie z odczuwaną satysfakcją z pracy [Drydakis 2014]. Badania przeprowadzone w Polsce przez LGBT Business Forum potwierdzają te dane, wskazując dodatkowo, iż możliwość ujawnienia własnej orientacji seksualnej pozytywnie korelowałaby z produktywnością pracowników czy możliwością odczuwania komfortu psychologicznego [Kitlas 2015, s. 7]. Z punktu widzenia projektowania systemu motywacyjnego organizacji, stworzenie przyjaznego, otwartego i tolerancyjnego środowiska pracy ma zatem ogromne znaczenie. Ostatnią zmienną wewnętrznego wymiaru różnorodności jest niepełnosprawność. Jak wskazują Santuzzi i Waltz [2016] w dotychczasowej analizie sytuacji osób niepełnosprawnych w organizacjach dominuje perspektywa zewnętrzna – czyli oceny sytuacji przez osoby trzecie, a nie samych niepełnosprawnych. Kluczowe w opinii autorek jest natomiast uwzględnienie tego, w jakim stopniu sam niepełnosprawny postrzega siebie i swoją niepełnosprawność, którą definiują jako tożsamość niepełnosprawności (*disability identity*). To właśnie ta tożsamość wpływa na doświadczenie miejsca pracy przez pracowników [Santuzzi, Waltz 2016, s. 1112–1113]. Jak pokazują badania, do czynników wskazywanych przez osoby niepełnosprawne jako najistotniejsze z punktu widzenia motywacji należy możliwość zarabiania pieniędzy, chęć bycia potrzebnym, chęć zdobywania nowych doświadczeń i niezależność [Pawłowska 2010, s. 25].

Znaczenie tego wymiaru jest ponadto szczególnie istotne z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji, które cechują się dużą dynamiką zmian oraz silną dywersyfikacją. Szczególnie istotne z punktu widzenia podjętego tematu są przy tym procesy społeczno-demograficzne przekształcające otoczenie organizacji, w tym między innymi pro-

cesy starzenia się społeczeństwa, zwiększające znaczenie wieku jako czynnika wpływającego na zasoby ludzkie i kapitał ludzki organizacji. Innym czynnikiem społeczno-demograficznym są nasilające się procesy migracyjne zwiększające znaczenie takich wymiarów jak np. pochodzenie etniczne. Wśród istotnych procesów społecznych warto wskazać na wciąż postępującą emancypację kobiet i wzrost znaczenia płci jako wymiaru koniecznego do uwzględniania w ramach zarządzania organizacją czy wzrostu znaczenia indywidualizmu, który podkreśla znaczenie osobowości. Również dynamicznie postępująca rewolucja technologiczna i wzrost znaczenia technologii ICT wpływa na konieczność coraz szerszego uwzględniania wskazanych wymiarów różnorodności. Możliwość telepracy, tworzenia zespołów wirtualnych obejmujących ludzi fizycznie znajdujących się w odległych miejscach powoduje, iż organizacja może zatrudniać szeroko zróżnicowaną kadrę, której odmienne charakterystyki i potrzeby musi brać pod uwagę, chcąc efektywnie osiągać zakładane cele i maksymalizować zyski.

Znaczenie zmiennych wchodzących w skład trzeciego i czwartego wymiaru różnorodności z punktu widzenia systemów motywacyjnych organizacji i ich skuteczności również było przedmiotem licznych badań. Co ciekawe, o ile w ramach praktycznego wdrażania zarządzania różnorodnością organizacje częściej koncentrują się na wymiarze wewnętrznym, o tyle w przypadku projektowania systemów motywacyjnych zdecydowanie częściej można spotkać zróżnicowania zorientowane właśnie na wymiar zewnętrzny i organizacyjny. Z punktu widzenia wymiaru zewnętrznego warto tu wskazać na dużą popularność programów z zakresu godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym, będących odpowiedzią na takie zmienne jak stan rodzinny i stan cywilny, możliwość pracy zdalnej będącej odpowiedzią na miejsce zamieszkania, czy pakiety rekreacyjno-socjalne uwzględniające dofinansowanie biletów do kina, czy karnetów sportowych, będące odpowiedzią na zwyczaje rekreacyjne pracowników. Również powszechnie stosowane są zróżnicowane pakiety motywacyjne będące reakcją na różnice na poziomie organizacyjnym uwzględniające np. dodatki stażowe czy specjalne systemy motywacyjne, których adresatami jest wyższa kadra kierownicza czy członkowie zarządów i rad nadzorczych. Konieczność budowy odmiennego systemu motywacyjnego dla kadry kierowniczej była zresztą przedmiotem licznych analiz [Tyrańska 2004].

## Podsumowanie

Przedstawiona analiza teoretyczna wskazuje, że zarządzanie różnorodnością, rozumiane jako dostrzeganie różnic pomiędzy pracownikami oraz budowanie akceptacji dla tych różnic ma znaczący wpływ na skuteczność sys-

temów motywacyjnych organizacji. Znaczenie to wynika przede wszystkim z wpływu wskazanych różnic na systemy wartości, poglądy i postawy jednostek. Ich różnorodność wpływa natomiast na odmienne oczekiwania pracownika względem pracodawcy i miejsca pracy, a co się z tym wiąże: na odmienną skuteczność instrumentów motywacyjnych. Projektując zatem efektywny system motywacyjny należy w maksymalnym stopniu uwzględniać wskazane wymiary różnorodności. Należy przy tym pamiętać, że każdy z pracowników, będąc jednostką wielowymiarową w ujęciu zarządzania różnorodnością, będzie odpowiadał na odmienne konfiguracje instrumentów motywacyjnych. Dlatego też optymalny system motywacyjny powinien charakteryzować się maksymalną dobrowolnością doboru jego składników z punktu widzenia pracownika, czyli powinien przyjmować formę systemu kafeteryjnego. Niemniej jednak każda organizacja pozostaje pod wpływem ograniczeń przede wszystkim organizacyjno-finansowych, zatem różnorodność systemu kafeteryjnego będzie zawsze ograniczona, jednak implementacja horyzontalnej strategii zarządzania różnorodnością może stanowić instrukcję optymalizacji systemu motywacyjnego organizacji.

## **Bibliografia**

- [1] ARMANIA-KEPULADZE T., *Gender stereotypes and gender feature of job motivation: differences or similarity?*, Problems and Perspectives in Management, Vol. 8, issue 2, 2010.
- [2] ARMSTRONG M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [3] BIGONESS W.J.: *Sex differences in job attribute preferences*, Journal of Organizational Behavior, nr 9, 1988.
- [4] BORKOWSKA S.: *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- [5] BERKUP S.B.: *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*, Mediterranean Journal of Social Sciences, No. 5/19, 2014.
- [6] COX T.: *Cultural Diversity in Organization: Theory Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishing, San Francisco 1993.
- [7] DRYDAKIS N.: *Effect of Sexual Orientation on Job Satisfaction: Evidence from Greece*, IZA Discussion Paper No. 8045, 2014, <http://ftp.iza.org/dp8045.pdf> [dostęp dnia 04.07.2016].
- [8] FISHER G.G., TRUXILLO D., FINKELSTEIN L., WALLACE L.E.: *Age discrimination: Potential for adverse impact and differential prediction related to age*, Human Resource Management Review, available online 11 June 2016.

- [9] FUTUNES T., MYKLETUN R.J.: *Why diversity management fails Metaphor analysis unveil manager attitudes*, International Journal of Hospitality Management, No. 26(4).
- [10] GARDENSWARTZ L., ROWE A.: *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*, Alexandria, VA: Society of Human Resource Management, 2003.
- [11] GOODERMAN P., NORDHAUG O., RINGDAL K. and BIRKELUND E.: *Job values among future business leaders: the impact of gender and social background*, Scandinavian Journal of Management, No. 20/3, 2004.
- [12] GREENBERG A., BARON R.A.: *Organizational behaviour*, New Jersey – Prentice Hall, 2000.
- [13] HALLER M.: *Was wollt ihr eigentlich? Die schöne neue Welt der Generation Y*, Murmann, 2015.
- [14] Hitka M., Vetrakova M., Balazova Ž.: *Differences in Motivation between Male and Female in Slovakia in 2015*, Modern Applied Science, Vol. 10, No. 1, 2015.
- [15] HOFSTEDE G.: *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2001.
- [16] HON L.C., BRUNER B.: *Diversity issues and public relations*, Journal of Public Relations Research, Vol. 12, issue 4, 2000.
- [17] JAMALI D., DIRANI A.: *Synergies of CSR and diversity management: a converging agenda*, [in:] *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management*, (ed.) Karataş-Özkan M., Nicolopoulou K., Özbilgin M.F., Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing Limited, 2014.
- [18] JUCHNOWICZ M.: *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2002.
- [19] KHERA S.N., MALIK S.: *Life Priorities and Work Preferences of Generation Y: An Exploratory Analysis in Indian Context*, Jindal Journal of Business Research, 2016.
- [20] KITLAS P.M.: *LGBTQ Market and Workplace Research Report*, LGBT Business Forum, 2015.
- [21] KLEIN H.J., FEIN E.C.: *Goal Propensity: Understanding and Predicting Individual Differences in Motivation*, [in:] *Research in Personnel and Human Resources Management*, (ed.) J.J. Martocchio, Emerald Group Publishing Limited 2005.
- [22] Komisja Europejska, *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, 2007.



- [23] KOMARRAJU M., KARAU S.J., SCHMECK R.R.: *Role of the Big Five personality traits in predicting college students' academic motivation and achievement*, Learning and Individual Differences, Vol. 19, issue 1, 2009.
- [24] KOPERTYŃSKA M.W., KMIOTEK K.: *Engagemenet of employees of generation Y – Theoretical issues and research experience*, Argumenta Oeconomica, No. 35/2, 2015.
- [25] KREITZ P.A.: *Best practices for managing organizational diversity*, The Journal of Academic Librarianship, No. 34 (2), 2008.
- [26] LEAVITT R.: *Generational Differences in Work Motivation of Healthcare Workers*, [in:] *Generational Differences in Work Motivation of Healthcare Workers*, <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1097&context=aglecdiss> [dostęp dnia: 04.07.2016].
- [27] LEKS-BUJAK E.: *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 72.
- [28] LEŚNIEWSKI M.A., BERNY J.: *Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie*, nr 90, 2011.
- [29] MacEACHERN S.: *The Concept of Race in Contemporary Anthropology*, [in:] *Race and ethnicity: the United States and the world*, red. Scupin R., Prentice Hall, New York 2011.
- [30] MAJ J.: *Age management in Polish enterprises: CSR or a necessity?*, [in:] *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management in V4 Countries. Proceedings from international scientific conference June 4–5, 2015 Nitra*, (ed.) I. Ubrežiová, D. Lančarič, I. Košičiarová.
- [31] MAJ J.: *Diversity of competencies of employees due to age on the example of teachers in the Opole Voivodeship*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, nr 87/2016.
- [32] MAJOR B., KONAR E.: *An investigation of sex differences in pay expectations and their possible causes*, Academy of Management Journal, No. 4, 1984.
- [33] MONTANA P.J., PETIT F.: *Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach*, Journal of Business & Economics Research, Vol. 6, No. 8, 2008.
- [34] OGRZEBACZ T.: *Wykorzystanie narzędzi motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji intelektualnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

- 
- [35] ORDU A.: *The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers*, Educational Research and Reviews, Vol. 11(3).
- [36] QUINN R., FAERMAN E., THOMPSON M.P., MCGRATH M.R.: *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- [37] PAWŁOWSKA K.: *Motywacja osób niepełnosprawnych do podjęcia i utrzymywania pracy zawodowej*, Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka, nr 7/8, 2010.
- [38] ROBBINS S.P., JUDGE T.A.: *Organizational Behavior*, 15th Ed., Prentice Hall, 2013.
- [39] ROBERTSON Q.M.: *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations*, Group and Organization Management, No. 31, 2006.
- [40] SANTUZZI A.M., WALTZ P.R.: *Disability in the Workplace: A Unique and Variable Identity*, Journal of Management, Vol. 42, No. 5.
- [41] SIWEK M.: *Motywowanie pracowników jako narzędzie wzrostu efektywności organizacji i wyznacznik jej sukcesu*, [w:] Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae, Rok 13, nr 2/2009, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach.
- [42] SURI E.A.: *The Dominant Factors of Employee Value Proposition: Generation Y*, Journal of Computational and Theoretical Nanoscience, No. 21/4, 2015.
- [43] TYRAŃSKA M.: *Metodyka budowy systemu wynagradzania kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania*, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 653, 2004.
- [44] VOHRA N., CHARI V.: *Inclusive Workplaces, Lessons from Theory and Practice*, Vikalpa: The Journal for Decision Makers, No. 40 (3), 2015.
- [45] WZIĄTEK-STAŚKO A.: *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa 2012.
- [46] WZIĄTEK-STAŚKO A.: *Motywatory niematerialne skutecznymi narzędziami doskonalenia procesu motywowania w organizacjach zarządzających różnorodnością – w oparciu o wyniki międzynarodowych badań empirycznych*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, nr 73/2014.
- [47] ZAJĄC S.: *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, [w:] Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. S. Pigoń w Krośnie, Krosno, z. 67, 2014.
- [48] ZIELAK P.: *Skuteczność narzędzi motywowania a różnorodność kulturowa*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5, 2012.

## Rozdział 10

### CSR a rozwój przedsiębiorstw mierzony wskaźnikami finansowymi i pozafinansowymi

#### Wprowadzenie

Zmiana jest na stałe wpisana w bieżącą działalność przedsiębiorstw. W dzisiejszych czasach umiejętne zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie stanowi jego przewagę konkurencyjną. Elastyczność w dostosowaniu swoich struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej czy procesów zarządczych jest przedmiotem nieustannej obserwacji i eksploracji naukowej nie tylko w Polsce, ale także i na całym świecie. Obecnie, przedsiębiorstwa dostosowują swoją strategię, a co za tym idzie, środowisko operacyjne do zmian zachodzących na rynkach globalnych jak i lokalnych. Wyrazem zmiany światopoglądowej są sprecyzowane oczekiwania konsumentów w odniesieniu do odpowiedzialności przedsiębiorstw względem lokalnych społeczności. Wynikiem sformułowania niniejszych oczekiwań jest przyjęcie przez przedsiębiorstwo koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest to koncepcja, której celem jest podejmowanie działań przez przedsiębiorstwo w celu zaspokojenia oczekiwań społecznych interesariuszy przedsiębiorstwa.

W literaturze naukowej od dawna toczy się debata nad efektywnością koncepcji CSR, ze szczególnym uwzględnieniem jej efektów – tworzenia wartości dla właścicieli (shareholders approach) oraz uwzględnienia w działalności organizacji potrzeb interesariuszy (stakeholders approach). Tak więc, oddziaływanie przyjętej przez przedsiębiorstwo koncepcji CSR jest rozpatrywane dwojako: z jednej strony jako innowacja procesowa, z drugiej jako wynik organizacji mierzony finansowymi i pozafinansowymi wskaźnikami. Wynik finansowy mierzony jest zazwyczaj wartością CFP. Do skutków pozafinansowych zaliczamy redukcję ryzyka z działalności, tworzenie przewagi konkurencyjnej, czy zwiększenie zadowolenia klienta.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie dorobku naukowego literatury światowej i krajowej w obszarze wpływu CSR na wynik organizacji. Dokonano systematycznego przeglądu literatury polsko- i anglojęzycznej. Przedstawiono dorobek literatury światowej i krajowej w podziale na dwa bloki tematyczne: wpływ koncepcji CSR na finansowy wynik organizacji oraz wpływ koncepcji CSR na pozafinansowy wynik organizacji. Poniżej przed-

stawiona została metodologia prowadzonego badania, proces badawczy oraz uzyskane wyniki. W ostatniej części rozdziału zaprezentowano wnioski z przeprowadzonego badania.

### 10.1. CSR a wynik przedsiębiorstwa – metodologia badania

Badanie jest systematycznym przeglądem literatury krajowej i zagranicznej. Sformułowano dwa cele badania: pierwszy – zidentyfikować i dokonać klasyfikacji istniejących badań naukowych nad wpływem koncepcji CSR na finansowe wyniki przedsiębiorstwa, oraz drugi – zidentyfikować i dokonać klasyfikacji istniejących badań naukowych nad wpływem koncepcji CSR na pozafinansowe wyniki przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawiono przyjęte w niniejszym badaniu pytania badawcze, omówiono proces badawczy oraz zaprezentowano zasady uwzględnienia pozycji w zestawieniu.

#### a. Pytania badawcze

Poniżej przedstawione zostały pytania badawcze sformułowane w niniejszym badaniu:

**Pytanie badawcze 1:** *Jakie badania zostały przeprowadzone w zakresie wpływu koncepcji CSR na finansowe wyniki przedsiębiorstwa? Gdzie zostały opublikowane (czasopismo, publikacja pokonferencyjna)?*

**Pytanie badawcze 2:** *Jakie badania zostały przeprowadzone w zakresie wpływu koncepcji CSR na pozafinansowe wyniki przedsiębiorstwa? Gdzie zostały opublikowane (czasopismo, publikacja pokonferencyjna)?*

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie katalogu znaczących badań naukowych, które ułatwią organizację przyszłych badań naukowych w tym obszarze. Poprzez odpowiedź na to pytanie dąży się do identyfikacji, które tematy zostały pokryte przez dotychczasowe badania naukowe.

**Pytanie badawcze 3:** *Jaką przyjęto metodologię badania w publikowanych pracach?*

Celem jest dokonanie analizy przyjętej metodologii w dotychczasowych badaniach naukowych. Wiedza ta przyczyni się znacząco zarówno do formułowania przyszłych pytań badawczych, jak i doboru właściwej metodologii prowadzonego badania.

**Pytanie badawcze 4:** *Jakie wnioski można wyciągnąć na bazie istniejącej literatury naukowej?*

Celem niniejszego pytania badawczego jest sformułowanie wniosków, które posłużą przyszłym badaczom w definiowaniu podmiotu i przedmiotu przyszłych badań w obszarze strategicznego i operacyjnego zarządzania CSR w przedsiębiorstwie.

## **b. Proces badawczy**

Proces poszukiwań został zorganizowany według wskazówek Iden & Eikebrokk [2013]. Poszukiwania rozpoczęto od sformułowania kluczowych słów i ich skrótów. Słowa wyszukiwanymi w elektronicznych źródłach są: „Corporate Social Responsibility”, „CSR”, „financial performance”, „non-financial performance”, „performance”, „innovation”, „customer satisfaction”, „competitive advantage”. Wyszukiwanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem elektronicznych baz artykułów naukowych, takich jak: EBSCO, Elsevier/ Science Direct, Google Scholar, Springer Link, ResearchGate. Uwzględnione publikacje cechuje wysoki wskaźnik cytowań oraz Impact Factor czasopisma. W opracowaniu pominięto mniej znaczące publikacje naukowe.

## **c. Kryteria uwzględnienia pozycji w badaniu**

Celem badania jest przegląd literatury naukowej w odniesieniu do dwóch podstawowych aspektów: wpływu CSR na finansowy i pozafinansowy wynik przedsiębiorstwa. Przegląd literatury dotyczył pozycji opublikowanych w latach 2000–2016. Przegląd dotyczył publikacji w języku angielskim oraz w języku polskim. Badanie zawiera przegląd literatury w odniesieniu do poniższych podtematów:

- wpływ CSR na finansowy wynik przedsiębiorstw,
- wpływ CSR na pozafinansowe wyniki przedsiębiorstw,
- związek pomiędzy CSR a innowacjami,
- wpływ CSR na budowę przewagi konkurencyjnej,
- wpływ CSR na poziom zadowolenia klienta.

## **10.2. Wpływ CSR na finansowy i pozafinansowy wynik przedsiębiorstwa – wyniki badania**

W tej części rozdziału przedstawiono wyniki przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury krajowej i światowej w temacie wpływu CSR na finansowy i pozafinansowy wynik przedsiębiorstwa.

### **a. Jakie badania naukowe zostały przeprowadzone w odniesieniu do wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu na finansowy wynik przedsiębiorstwa?**

Analizie poddanych zostało 27 znaczących studiów naukowych, w tym: 23 artykułów anglojęzycznych oraz 4 artykuły polskojęzyczne. Tabela 12 przedstawia zestawienie analizowanych pozycji w podziale na źródło ich publikacji,

numer artykułu w odniesieniu do spisu wykorzystanej literatury oraz rok publikacji.

**Tabela 12.**

Pozycje dotyczące wpływu CSR na wynik finansowy opublikowane w czasopismach i publikacjach pokonferencyjnych

Czasopismo	Nr artykułu
Strategic Management Journal	5, 9, 11, 15, 19, 24
Journal of Management Studies	7
Business Research Quarterly	28
International Journal of Management Economics & Business	1
Transportation Research	8
Journal of American Academy of Business	32
Journal of Business Ethics	19, 21, 25
Business and Society	10
Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia	14, 6
Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu	33

Zródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawiona jest krótka charakterystyka przeprowadzonych badań naukowych w przedmiocie analizy.

Rogowski i Ulianiuk [2012] dokonali interesującego przeglądu literatury światowej na temat powierniczych funduszy inwestycyjnych SRI. Autorzy podkreślają statystyczną nieistotność związku pomiędzy społecznym a finansowym wynikiem organizacji w świetle przeprowadzonej analizy. *A contrario* Barnett i Salomon [2006] w swoim studium badali związek pomiędzy społecznym a finansowym wynikiem organizacji na podstawie wyników funduszy inwestycyjnych. Wyniki ich badań wskazują na istnienie krzywoliniowej zależności, sugerującej komplementarność teorii wpływu czynników finansowych i społecznych na wynik organizacji.

Badanie przeprowadzone przez McWilliam i Siegel [2000] wskazuje na neutralny wpływ CSR na wynik finansowy przedsiębiorstwa, po uwzględnieniu inwestycji w badania i rozwój. Natomiast badanie przeprowadzone przez Arya i Zhang [2009] na południowoafrykańskich przedsiębiorstwach, dowiodło, że reformy instytucjonalne związane z CSR są pozytywnie postrzegane przez inwestorów.

Doh et al. [2010] wskazują na wpływ instytucjonalnych pośredników na rynkową ocenę prowadzonej przez firmę działalności społecznie odpowiedzialnej i podkreślają znaczenie funkcji legitymacji ciał eksperckich na zrozumienie związku pomiędzy wynikiem społecznym i finansowym. Badanie przeprowadzone przez Orlitzky, Schmidt i Rynes (2003) wskazało na istnienie

pozytywnej korelacji pomiędzy CSR a finansowymi wynikami firmy. Studium Rodriguez-Fernandez [2016] ukazuje pozytywny dwukierunkowy związek pomiędzy prowadzeniem przez przedsiębiorstwa polityki społecznej a zwiększeniem zasobów finansowych. Acar Erdur and Kara [2014] potwierdzają pozytywny wpływ CSR na wartość rynkową, ROE, ROA oraz zysk netto, podkreślając jednocześnie brak relacji pomiędzy CSR a sprzedażą ogółem oraz ROS. Pozytywny związek pomiędzy CSR a wynikiem finansowym przedsiębiorstwa potwierdzają Drobetz et al. [2014], Griffin [2000], Maron [2006], Orlitzky et al. [2003], Wu [2006], Mishra [2010]. Natomiast na brak związku pomiędzy CSR a finansowym wynikiem wskazał Surroca et al. [2010], Makni et al. [2009] oraz Bek-Gaik, Rymkiewicz [2014].

Brammer i Millington [2004] przeanalizowali dane 400 przedsiębiorstw z Wielkiej Brytanii. Celem badania było określenie determinant darowizn korporacyjnych. Wyłączną determinantą – przed badanym okresem (1998–1999) był zysk. Wyniki otrzymane przez badaczy wskazują na znaczącą zmianę zachowania tych korporacji, w których decydenci uwzględniali w swych strategicznych decyzjach nie tylko ROS, interes interesariuszy, ale także koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu. Natomiast analizę działalności dobroczynnej w Stanach Zjednoczonych przeprowadzili Lev, Petrovits i Radhakrishnan [2010]. Autorzy podkreślają, że działalność dobroczynna jest skuteczna w osiąganiu przychodów, lecz jedynie na wybranych rynkach konsumenckich, takich jak rynek detaliczny oraz usługi finansowe.

Ciekawe wnioski zostały przedstawione przez Godfrey, Merilla i Hansena [2009] w badaniu związku pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a tworzeniem wartości dla akcjonariuszy. Badanie przeprowadzone na podstawie 178 studiów przypadków (negatywnych zdarzeń), ujawniło, że partycypacja w działaniach związanych z CSR, skierowanych na zaspokojenie potrzeb społeczeństwa lub dalszych interesariuszy firmy może stanowić wartość dla akcjonariuszy. Badanie przeprowadzone przez Hillman i Keim [2001] miało na celu zbadanie związku pomiędzy wartością dla akcjonariuszy, zaangażowaniem interesariuszy oraz partycypacją w sprawach społecznych. Na podstawie analizy danych firm z S&P 500 udowodniono, że zaangażowanie interesariuszy prowadzi do poprawy wartości dla akcjonariuszy, podczas gdy partycypacja w sprawach społecznych jest negatywnie związana z wartością dla akcjonariuszy.

Para badaczy, Hull i Rothenberg [2008] skupiła się na zbadaniu możliwości wpływu CSR na wynik finansowy organizacji poprzez jej zróżnicowanie. Według autorów proces ten, jak i stopień jego zaawansowania, jest napędzany i moderowany przez innowacje. Wyniki badania wskazują, że zarówno innowacje jak i stopień zróżnicowania w przedsiębiorstwie wpływa pozytywnie na związek pomiędzy CSR a wynikiem finansowym. CSR najmocniej wpływa na

te firmy, które charakteryzują się niskim poziomem innowacji, a także na te firmy, które charakteryzują się niskim zróżnicowaniem. Badanie przeprowadzone przez Luo i Bhattacharya [2006] dowiodło, że CSR wspomaga tworzenie bazy zadowolonych klientów, a zadowolenie klienta pośredniczy częściowo w uzyskaniu finansowego zwrotu z działalności.

Natomiast literatura krajowa koncentruje się na teoretycznych rozważaniach dotyczących relacji pomiędzy CSR a finansowym wynikiem organizacji: Leonowski [2015], Zieliński [2014], Urban [2011].

### **b. Jakie badania zostały przeprowadzone w odniesieniu do wpływu CSR na pozafinansowy wynik przedsiębiorstwa?**

Analizie poddanych zostało 10 znaczących studiów naukowych. W literaturze światowej jak i krajowej nie ma zbyt wielu pozycji odnoszących się do związku pomiędzy wdrożeniem koncepcji CSR a pozafinansowymi wynikami przedsiębiorstwa. Zgromadzone w toku badania pozycje literatury światowej i krajowej zostały przedstawione w tabeli 13 (numer artykułu odnosi się do numeru w spisie wykorzystanej literatury).

**Tabela 13.**

Pozycje dotyczące wpływu CSR na wynik pozafinansowy opublikowane w czasopismach

Czasopismo	Nr artykułu
The Academy of Management Journal	3
Organization Science	4
Business Research Quarterly	18
Journal of Marketing	16
Strategic Management Journal	12
Journal of Cleaner Production	27
Studia Oeconomica Posnaniensia	22
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	23

Źródło: opracowanie własne.

Prezentacja teorii legitymizacji podjęta została przez niewielu badaczy [Matuszak, 2015; Bansal, Clelland, 2004]. Badanie przeprowadzone przez Bansala i Clellanda [2004] potwierdziło związek pomiędzy niesystematycznym ryzykiem a legitymacją środowiskową. Wskazano także, że firmy posiadające niską legitymację środowiskową mogą skutecznie zredukować niesystematyczne ryzyko poprzez autoprezentację – eksponowanie zaangażowania w kwestie ochrony środowiska.

Badanie prowadzone przez Matute-Vallejo et al. [2011] potwierdziło, że zarówno CSR jak i uczciwość cenowa mają wpływ na lojalność klientów, potwierdzając także ich rolę w budowaniu zadowolenia klienta.



Interesujące badanie zostało przeprowadzone przez Bansal [2003], w którym autor na bazie obserwacji, wywiadów oraz analizy dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstw dokonał identyfikacji czynników, mających wpływ na zakres, skalę i szybkość reakcji organizacji na zagrożenia związane z ochroną środowiska naturalnego. Wyniki uzyskane przez Bansal [2003] wskazują dwa czynniki: indywidualne zaangażowanie pracownika w kwestie ochrony środowiska naturalnego, takie jak: jakość środowiska pracy, kwestie społeczne, recykling, zarządzanie energią, oraz wartości przyjętych przez organizację. Badanie wskazało, iż w badanych organizacjach rozwiązanie problemów związanych z ochroną środowiska naturalnego było podejmowane tylko wtedy, gdy dane zagrożenie było zgodne z wartościami organizacji, i postrzegane przez nią jako strategiczne.

Najnowsze badanie przeprowadzone przez Madueno et al. [2016] miało na celu pokazanie, że włączenie społecznie odpowiedzialnych działań do strategii przedsiębiorstwa przyczynia się do poprawy konkurencyjności tych organizacji. Wyniki badania wskazują, że rozwój praktyk CSR wpływa bezpośrednio i pośrednio na wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zwiększając tym samym możliwości organizacji do zarządzania interesariuszami.

Badanie przeprowadzone przez hiszpański zespół Reverte et al. [2016] potwierdziło pozytywny i znaczący wpływ CSR zarówno na innowacje jak i wyniki organizacji we wszystkich badanych przedsiębiorstwach (produkcyjnych – nieprodukcyjnych, dużych – małych, młodych – starszych, proaktywnych – nieproaktywnych). Badanie wpływu CSR na poziom innowacji w przedsiębiorstwach był przedmiotem badania Hull i Rothenberg [2008] oraz Luo i Bhattacharya [2006]. Badanie przeprowadzone przez Luo i Bhattacharya [2006] w firmach, które charakteryzują się niskim stopniem innowacyjności, dowiodło, że CSR obniża poziom satysfakcji klienta, co wpływa negatywnie na wartość rynkową. Badacze udowodnili istnienie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy CSR – zadowoleniem klienta – a wartością rynkową. Nie odnaleziono znaczących pozycji w literaturze polskiej w badanym obszarze.

### **c. Wykorzystana metodologia badawcza**

Poniżej przedstawiona została synteza wykorzystanej metodologii badawczej uwzględnionych w niniejszym opracowaniu prac badawczych. Wyniki badawcze zostały pogrupowane według dwóch kategorii: konceptualnej oraz empirycznej. Badania konceptualne nawiązują do badań, które formułują koncepcje, modele, schematy postępowania, włączając w to przegląd literatury. Badania empiryczne zawierają badania, które opierają się o gromadzenie danych empirycznych oraz ich analizę. Wkład empiryczny został przedstawiony

w kilku podkategoriach: analiza danych wtórnych, ankiety, wywiady oraz studia przypadków. Wyniki przeprowadzonej kategoryzacji przedstawia tabela 14.

**Tabela 14.**

Metodologia badań zastosowana w analizowanej literaturze

Kategoria	Ilość	Nr artykułu
Konceptualne	5	24, 14, 33, 22, 31
Empiryczne:		
– analiza danych wtórnych	9	1, 4, 7, 8, 9, 11, 15, 20, 32
– ankieta	1	19
– wywiady	2	18, 30,
– studia przypadków	1	27

Źródło: opracowanie własne.

### 10.3. Wnioski z przeprowadzonego badania

Przedsiębiorstwa, odpowiadając na potrzeby społeczności wdrażają koncepcję CSR. Pierwszym krokiem ku adopcji podejścia zorientowanego społecznie jest zmiana strategii przedsiębiorstwa. Do tej pory nacisk świata nauki położony był właśnie na aspekty zarządzania strategicznego w kontekście koncepcji CSR. Obecnie uwaga menedżerów jak i naukowców zwróciła się ku operacyjnemu aspektowi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Celem stawianych pytań w literaturze światowej jest sposób, w jaki przedsiębiorstwa mają zapewnić praktyczną realizację celów społecznych w ich strukturach organizacyjnych. Kluczowe jest zapewnienie odpowiednich mechanizmów i procesów, w ramach których organizacje realizują swoje zobowiązania społeczne. Ów nowoczesny sposób organizacji procesów i mechanizmów działalności operacyjnej spełnia definicję innowacji procesowej. Obszar wpływu CSR na pozafinansowy wynik organizacji jest przedmiotem niewielu studiów zarówno w Polsce, jak i na świecie. Analizie poddane zostały 32 pozycje, w tym 6 polskojęzycznych. W literaturze polskiej dominuje koncepcyjne podejście do zagadnień CSR. Brak jest publikacji potwierdzających empirycznie wpływ koncepcji CSR na finansowy i pozafinansowy wynik przedsiębiorstwa na przykładzie polskich firm. Ciekawym zagadnieniem przyszłych badań naukowych jest eksploracja wpływu CSR na finansowe wyniki z uwzględnieniem moderacji innowacji procesowych.

### Podsumowanie

Interakcja na linii organizacja – odpowiedzialność społeczna skutkuje koniecznością podejmowania decyzji oraz wieloma dylematami etycznymi. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo koncepcji CSR jest działaniem dobrowol-

nym, które ma na celu zaspokajanie potrzeb mających swe źródło w otoczeniu organizacji: udziałowców zewnętrznych, środowiska naturalnego czy ogólnie rozumianego dobrobytu społecznego. Dobrowolność podejmowanych działań w obszarze CSR jest uwzględnieniem zmienności otoczenia zadaniowego organizacji, a działania te mają wpływ na rynkową ocenę organizacji. Tak więc, menedżerowie oczekują rzetelnych informacji na temat finansowych i pozafinansowych skutków wprowadzonych przez nich zmian w obszarze CSR. Wiedza ta wpływa na ogólny rozwój organizacji. Niniejszy rozdział dostarcza wiedzy na temat aktualnie prowadzonych badań naukowych w obszarze wpływu CSR na wynik finansowy organizacji. Przyszłe badania naukowe powinny wskazać menedżerom optymalną drogę implementacji koncepcji CSR w celu zadowolenia zarówno interesariuszy jak i akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Proponowane obszary zapewniające rozwój CSR w ramach przedsiębiorstw to: finansowe i pozafinansowe skutki wdrożenia CSR i ich związek z innowacjami.

## **Bibliografia**

- [1] ACAR ERDUR D., KARA E.: *Analyzing the effects of Corporate Social Responsibility level on the financial performance of Companies: An application on bust corporate governance index included companies*, International Journal of Management Economics & Business, 10(23), 2014.
- [2] ARYA B., ZHANG G.: *Institutional Reforms and Investor Reactions to CSR Announcements: Evidence from an Emerging Economy*, Journal of Management Studies, 46:7, November 2009.
- [3] BANSAL P., CLELLAND I.: *Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment*, Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 1, 2004.
- [4] BANSAL P.: *From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues*, Organization Science, 14:5, September–October 2003.
- [5] BARNETT M.L., SALOMON R.M.: *Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance*, Strategic Management Journal, Issue 27, 2006.
- [6] BEK-GAIK B., RYMKIEWICZ B.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary dokonań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 67, 2014.
- [7] BRAMMER S., MILLINGTON A.: *The development of Corporate Charitable Contributions in the UK: A Stakeholder Analysis*, Journal of Management Studies, Vol. 41, No. 8, December 2004.

- [8] DOH J.P., HOWTON S.D., HOWTON S.W., SIEGEL D.S.: *Does the Market Respond to an Edorsement of Social Reponsibility? The Role of Institutions, Information, and Legitimacy*, Journal of Management, Vol. 36, No. 3, 2010.
- [9] DROBETZ W., MERIKAS A., MERIKA A., TSIONAS M.G.: *Corporate social responsibility disclosure: The case of international shipping*, Transportation Research, 71, November 2014.
- [10] GODFREY P.C., MERRILL C.B., HANSEN J.M.: *The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis*, Strategic Management Journal, 30, 2009.
- [11] GRIFFIN J.J.: *Corporate Social Performance: Research Directions for the 21<sup>st</sup> Century*, Business and Society, 39(4), 2000.
- [12] HILLMAN A.J., KEIM G.D.: *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?* Strategic Management Journal, 22, 2001.
- [13] HULL C.E., ROTHENBERG S.: *Firm Performance: the Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation*, Strategic Management Journal, 29, 2008.
- [14] IDEN J., EIKEBROKK T.R.: *Implementing IT Service Management: A systematic literature review*, International Journal of Information Management, 33, 2013.
- [15] LEOŃSKI W.: *Wpływ CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 74, t. 2, 2015.
- [16] LEV B., PETROVITS C., RADHAKRISHNAN S.: *Is Doing Good Good for You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth*, Strategic Management Journal, 31, 2010.
- [17] LUO X., BHATTACHARYA C.B.: *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*, Journal of Marketing, October 2006.
- [18] MAAK T., PLESS N.M., VOEGTLIN C.: *Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR*, Journal of Management Studies, 53(3) May 2016.
- [19] MADUENO J.H., JORGE M.L., CONESA I.M., MARTINEZ-MARTINEZ D.: *Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from stakeholders' perspective*, Business Research Quarterly, 19, 2016.

- [20] MAKNI R., FRANCOEUR C., BELLAVANCE F.: *Causality Between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Canadian Firms*, Journal of Business Ethics, 89(3), October 2009.
- [21] MARGOLIS J.D., WALSH J.: *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*, Administrative Science Quarterly, June, 2003.
- [22] MARON I.Y.: *Toward Unified Theory of the CSP-CFP Link*, Journal of Business Ethics, 67(2), 2006.
- [23] MATUSZAK Ł.: *Raportowanie o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) za pomocą narzędzi legitymizacji przedsiębiorstw*, Studia Oeconomica Posnaniensia, 3(1), 2015.
- [24] MATUTE-VALLEJO J., BRAVO R., PINA J.M.: *The influence of corporate social responsibility and price fairness on customer behavior: evidence from the financial sector*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 18(6), 2011.
- [25] McWILLIAMS A., SIEGEL D.: *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?* Strategic Management Journal, 21, 2000.
- [26] MISHRA S., SUAR D.: *Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance if Indian Companies?*, Journal of Business Ethics, 95(4), September 2010.
- [27] ORLITZKY M., SCHMIDT F.L., RYNES S.L.: *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, Organization Studies, Vol. 24, No. 3, 2003.
- [28] REVERTE C., GOMEZ-MELERO E., CEGARRA-NAVARRO J.G.: *The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms*, Journal of Cleaner Production, 112, January 2016.
- [29] RODRIGUEZ-FERNANDEZ M.: *Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance*, Business Research Quarterly, 19(2), 2016.
- [30] ROGOWSKI W., ULIANIUK A.: *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI) – próba charakterystyki. Część III. Efektywność inwestycji społecznie odpowiedzialnych (SRI)*, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 114, red. Iwanicz-Drozdowska M., Pacho W., Płoszajski P., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- [31] SURROCA J., TRIBO J.A., WADDOCK S.: *Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible*, Strategic Management Journal, 31(5), May 2010.
- [32] URBAN D.: *Zarys Koncepcji Inwestowania Społecznie Odpowiedzialnego*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica. 261, 2011.

- [33] WU M.: *Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance and Firm Size: A Meta-Analysis*, Journal of American Academy of Business, 8(1), 2006.
- [34] ZIELIŃSKI M.: *CSR a efektywność przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, [w:] *Problemy zarządzania. Konteksty-innowacje-praktyka*, red. A. Samborski, Wydawnictwo WSB, Poznań–Chorzów 2014.

# Rozdział 11

## Gazele biznesu jako przykłady dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw

### Wprowadzenie

Kwestia szybkiego wzrostu przedsiębiorstw wydaje się ważna zarówno z perspektywy mikro-, jak i makroekonomicznej. Zainteresowanie dynamicznie rozwijającymi się przedsiębiorstwami wciąż wzrasta. O wadze zagadnienia świadczy m.in. stanowisko Komisji Europejskiej. Dokument *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* uwypukla wzrastającą złożoność otoczenia: globalizację, kryzys finansowy, strukturalne słabości europejskiej gospodarki, rosnące zapotrzebowanie na ograniczone zasoby. W dokumencie, wśród celów polityki gospodarczej, wymienia się zwiększenie liczebności populacji szybko rozwijających się firm:

- „Komisja przeprowadzi inicjatywę, we współpracy z EBI/EFI, mającą na celu zgromadzenie dodatkowego kapitału na finansowanie innowacyjnych i szybko rozwijających się przedsiębiorstw”<sup>32</sup>,
- „aby uwypuklić silne strony Europy w zakresie technologii w najważniejszych strategicznych sektorach i stworzyć warunki umożliwiające szybko rozwijającym się MŚP pociągnięcie za sobą rynków wschodzących i pobudzanie innowacji w obszarze technologii informacyjno-komunikacyjnych we wszystkich sektorach”<sup>33</sup>.

Amerykański ekonomista David Birch wprowadził do literatury ekonomicznej termin „gazele”, który ogólnie rzecz biorąc utożsamiany jest z szybko rozwijającymi się przedsiębiorstwami [Birch 1981, Birch 1987, Birch, Medoff 1994]. Czasami znaczenie terminu „gazela” jest zawężane do firm młodych (np. nie starszych niż pięcioletnie). Używane czasami jako synonimy „gazeli” określenia to: „firmy wysokiego wzrostu” (ang. *high-growth firms*, *high-growth enterprises*) [Delmar et al. 2003], „wyjątkowo szybko rosnące firmy” (ang. *super growers*) [Bullock et al. 2004]; „firmy wysokiego wpływu” (ang. *high-impact firms*) [Acs et al. 2008] czy latawce (ang. *Foyer*) [Gallagher, Miller 1991].

<sup>32</sup> *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela 2010, s. 25, [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf) [dostęp dnia: 10.07.2016].

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 16.

Celem opracowania jest prezentacja głównych kierunków badań dynamicznie rozwijających się firm. Wyniki badań wskazują na istotne znaczenie gazeli dla gospodarki i społeczeństwa. Przedsiębiorstwa te przyczyniają się ponadprzeciętnie do tworzenia nowych miejsc pracy, tworzenia wiedzy, mają pozytywny wpływ na rozwój przemysłu, regionów, prowadzą do wzrostu gospodarczego. W związku z tym przyciągają one uwagę polityków, którzy szukają możliwości wzrostu populacji gazeli poprzez wsparcie przedsiębiorstw tej grupy.

### 11.1. Rozkład wielkości przedsiębiorstw

Wielkość przedsiębiorstwa można mierzyć na różne sposoby, biorąc pod uwagę m.in. liczbę pracowników, przychody ze sprzedaży, zyski, czy aktywa. Próby opisu procesu wzrostu przedsiębiorstwa zawiera m.in. prawo proporcjonalnych efektów Gibrata [Gibrat 1931]. Rozkłady prawdopodobieństwa stopy wzrostu wielkości przedsiębiorstwa są niezależnymi zmiennymi losowymi o jednakowym rozkładzie [Kwaśnicki 2004]:

$$x_i(t) = \alpha + \beta_i x_i(t-1) + \varepsilon_i(t) \quad (1)$$

gdzie:

$x_i(t)$  – logarytm wielkości produkcji sprzedanej przedsiębiorstwa  $i$  w chwili  $t$ ,  
 $\alpha$  – stały składnik stopy wzrostu, jednakowy dla wszystkich firm,  
 $\varepsilon_i(t)$  – składnik losowy.

Analiza danych statystycznych wykazuje, że rozkład wielkości przedsiębiorstw jest podobny w poszczególnych krajach (tzn. najczęściej jest małych, najmniej zaś dużych przedsiębiorstw), jednakże parametry rozkładu zależą od kraju. Wyniki badania rozkładu wielkości firm zawierają m.in. prace T. Mizuno, M. Katori, H. Takayasu, M. Takayasu [2002], Y. Fujiwara, H. Aoyama, C. Di Guilmi, W. Souma, M. Gallegati [2004], R.L. Axtell [2001], M. Ausloos, Ph. Bronlet [2003], A. Ishikawa [2006], A. Ishikawa, S. Fujimoto, T. Mizuno, T. Watanabe [2016], M.H.R. Stanley, S.V. Buldyrev, S. Havlin, R.N. Mantegna, A. Salinger, H.E. Stanley [1995], L.A.N. Amaral, S.V. Buldyrev, S. Havlin, H. Leschhorn, P. Maass, M.A. Salinger, H.E. Stanley, M.H.R. Stanley [1997].

### 11.2. Kryteria identyfikacji gazeli

Wielu autorów i instytucji podejmowało próby zdefiniowania przedsiębiorstwa charakteryzującego się szybkim wzrostem, stąd też w literaturze funkcjonuje wiele definicji. Jest to wynik różnorodności metod pomiaru wielkości przedsiębiorstwa, a także przyjętego okresu pomiaru.



Interesujący głos dla rozważań nad znaczeniem młodych, dynamicznie rozwijających się firm dla tworzenia nowych miejsc pracy wniósł amerykański ekonomista David Birch. W latach 70. i 80. XX wieku Birch zaobserwował istotny wpływ małych i średnich przedsiębiorstw na tworzenie nowych miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych. Birch zdefiniował „gazele” jako przedsiębiorstwa, w których stopa wzrostu przychodów przekracza 20% rocznie, począwszy od roku bazowego, w którym wynosiła co najmniej 100 tys. dolarów. Obok gazeli Birch wyróżnił jeszcze dwie grupy firm: „słonie” (duże firmy, które mają wysokie zatrudnienie, ale generują niewiele nowych miejsc pracy) oraz „myszy” (małe firmy, rosnące w niewielkim stopniu, a przez to tylko nieznacznie przyczyniające się do wzrostu liczby nowych miejsc pracy) [Birch 1981, Birch 1987, Birch, Medoff 1994].

Acs, Parsons i Tracy badali przedsiębiorstwa osiągające znaczący wzrost przychodów i jednocześnie zwiększające zatrudnienie. Nazwali je *high-impact firms*, w odróżnieniu od gazeli Bircha, który wyodrębnił gazele wyłącznie na podstawie dynamiki wzrostu przychodów [Acs et al. 2008].

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez OECD przedsiębiorstwem wysokiego wzrostu (ang. *high growth enterprise*) określamy przedsiębiorstwo charakteryzujące się wzrostem przychodów ze sprzedaży lub wzrostem zatrudnienia większym niż 20% średniorocznie w okresie trzech kolejnych lat. Jednocześnie zakłada się, że przy identyfikacji firm wysokiego wzrostu brać można pod uwagę przedsiębiorstwa zatrudniające w momencie startu wysokiego wzrostu przynajmniej 10 osób. Jeśli przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu działa na rynku nie dłużej niż pięć lat, wówczas nazywane jest gazelą<sup>34</sup> [OECD 2007].

Obecnie w literaturze występują także inne definicje „gazeli”, wyróżniające je jako określony procent najszybciej rosnących firm, bazujące na określonej dynamice zatrudnienia lub przychodów [Ahmad 2006; Henrekson, Johansson 2010; Coad et al. 2014].

### 11.3. Znaczenie gazeli

Gazele stanowią niewielki odsetek wszystkich działających przedsiębiorstw, jednakże powszechnie zwraca się uwagę na ich wpływ na zatrudnienie, innowacyjność, rozwój regionów. Przeważnie są to firmy małe i względnie młode. Występują we wszystkich branżach i sektorach gospodarki. Gazele odpowiadają za ponadproporcjonalny wzrost zatrudnienia w regionach [Acs, Mueller 2008] czy krajach [Stam et al. 2009; Stam, Nooteboom 2011].

---

<sup>34</sup> Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics, OECD, 2007, s. 63.

W Wielkiej Brytanii 6% firm o największej stopie wzrostu odpowiadało za powstanie 50% nowych miejsc pracy w latach 2002–2008 [Anyadike-Danes et al. 2009]. Wydaje się, że oprócz tworzenia wielu nowych miejsc pracy, firmy szybkiego wzrostu są ważne, ponieważ dają możliwość pracy grupom marginalizowanym na rynku pracy. Z badań przeprowadzonych w Szwecji w latach 1999–2002 wynika, iż firmy te są bardziej skłonne do zatrudnienia ludzi młodych, słabo wykształconych, imigrantów i osób długotrwale bezrobotnych [Coad et al. 2014]. Naukowcy zwracają także uwagę na wkład firm wysokiego wzrostu do tworzenia wiedzy i innowacji [Colombelli et al. 2014; Zygmunt A., Szewczyk 2014].

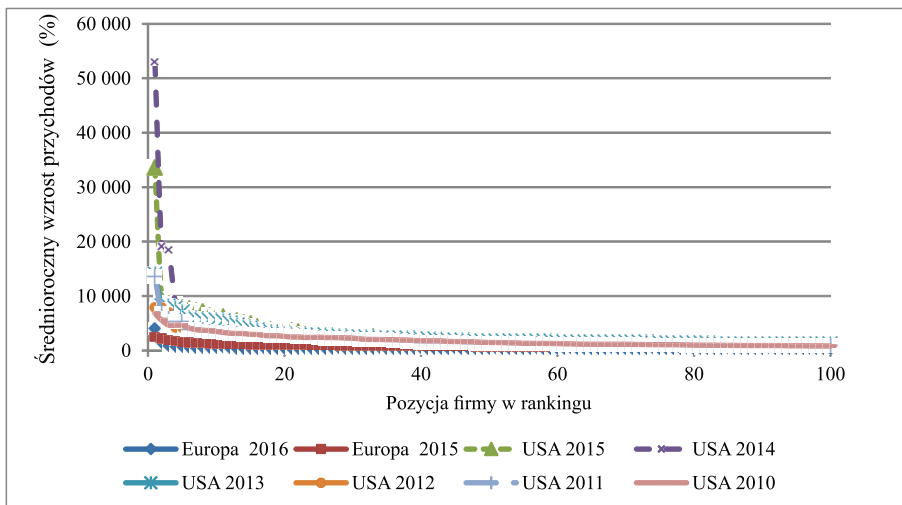
Badania wykazały, że obecność gazeli ma pozytywny wpływ na rozwój przemysłu [Bos, Stam 2011] czy regionu [Saxenian 1994]. Przykładem może być rozwój Doliny Krzemowej [Saxenian 1994]. Gazele mają zasadnicze znaczenie dla poprawy kondycji gospodarki [Mitusch, Schimke, 2011]. Szacuje się, że dynamicznie rosnące małe i średnie przedsiębiorstwa odpowiadają za ponad 50% wzrostu PKD [Zemtsov et al. 2011].

#### 11.4. Rankingi gazeli

Udział dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw jest różny w poszczególnych krajach [Bravo-Biosca 2010; Bravo-Biosca et al. 2014]. W wielu krajach ukazują się rankingi najszybciej rozwijających się firm. Porównania międzynarodowe są jednakże często utrudnione przez istotne różnice metodologiczne.

Od 1982 r. ukazuje się ranking Inc 5000 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Ameryce Północnej (dynamika sprzedaży jest mierzona z uwzględnieniem wyników z trzech kolejnych lat, przy czym przychody ze sprzedaży powinny wynosić przynajmniej 100 tys. USD w roku bazowym). Od 2015 r. ranking ma także wersję europejską Inc. 500 Europe (pod uwagę brana jest dynamika sprzedaży, przychody ze sprzedaży powinny wynosić przynajmniej 200 tys. EUR w roku bazowym). W rankingu z 2015 r., wśród 5000 europejskich firm, znalazło się 49 firm z Polski [Cieślik i Grycuk 2015].

Analiza danych z rankingów Inc. 5000 (lata 2010–2015) oraz Inc. 5000 Europe (lata 2015–2016) wykazuje, że model potęgowy  $y = \alpha x^{-\beta}$  najlepiej opisuje zależność średniorocznego wzrostu przychodów ( $Y$ ) od pozycji przedsiębiorstwa w rankingu ( $X$ ), jednakże parametry modelu zależą od kraju (wykres 7, tabele 15–16). Ze względu na krótki okres analizy wymagana jest kontynuacja badań, jednakże wstępnie można zaobserwować, iż dla Europy  $\beta \approx 0,35$ , natomiast dla danych amerykańskich  $\beta \approx 0,6$ .



**Wykres 7.** Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a średniorocznym wzrostem przychodów przedsiębiorstwa (oś y) w grupie 100 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Europie (n = 100) oraz Ameryce Północnej (n = 100)

Źródło: obliczenia własne na podstawie rankingu Inc. 5000 Europe i Inc. 5000.

W analizowanej grupie 100 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Europie, średni wzrost przychodów wyniósł w rankingu z 2015 r. 841%, natomiast w grupie 100 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Ameryce Północnej było to 2880% (tabele 15–16). Wydaje się, że średnioroczny wzrost przychodów w grupie badanych przedsiębiorstw amerykańskich jest znacznie wyższy niż w grupie przedsiębiorstw europejskich. Do podobnych wniosków prowadzi porównanie wyznaczonych kwartyli (tabele 15–16).

**Tabela 15.**

Podstawowe charakterystyki opisu – średnioroczny wzrost przychodów w grupie 100 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Europie (n = 100)

Rok	Średnia (%)	Kwartył dolny (%)	Mediana (%)	Kwartył górny (%)	Model potęgowy
2015	$\bar{x} = 841$	$Q_1 = 625$	$Me = 713$	$Q_3 = 912$	$\hat{y} = 2690,1x^{-0,335}$ $R^2 = 0,9957$
2016	$\bar{x} = 396$	$Q_1 = 287$	$Me = 321$	$Q_3 = 366$	$\hat{y} = 1318,9x^{-0,364}$ $R^2 = 0,8464$

Źródło: obliczenia własne na podstawie rankingów Inc. Europe z lat 2015–2016.

Tabela 16.

Podstawowe charakterystyki opisu – średnioroczny wzrost przychodów w grupie 100 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Ameryce Północnej (n = 100)

Rok	Średnia (%)	Kwartył dolny (%)	Mediana (%)	Kwartył górny (%)	Model potęgowy
2010	$\bar{x} = 1883$	$Q_1 = 1068$	$Me = 1469$	$Q_3 = 2380$	$\hat{y} = 11477x^{-0,536}$ $R^2 = 0,9365$
2011	$\bar{x} = 1935$	$Q_1 = 1022$	$Me = 1296$	$Q_3 = 2275$	$\hat{y} = 13758x^{-0,592}$ $R^2 = 0,9766$
2012	$\bar{x} = 1949$	$Q_1 = 1204$	$Me = 1514$	$Q_3 = 2156$	$\hat{y} = 10339x^{-0,494}$ $R^2 = 0,9835$
2013	$\bar{x} = 2554$	$Q_1 = 1409$	$Me = 1764$	$Q_3 = 2820$	$\hat{y} = 17848x^{-0,584}$ $R^2 = 0,9831$
2014	$\bar{x} = 3214$	$Q_1 = 1400$	$Me = 1828$	$Q_3 = 2871$	$\hat{y} = 28101x^{-0,695}$ $R^2 = 0,9775$
2015	$\bar{x} = 2880$	$Q_1 = 1328$	$Me = 1751$	$Q_3 = 2708$	$\hat{y} = 26962x^{-0,696}$ $R^2 = 0,9776$

Źródło: obliczenia własne na podstawie rankingów Inc. 5000 z lat 2010–2015.

W Polsce ukazują się corocznie m.in. rankingi „Gazete Biznesu” (od 2000 r.) oraz „Diamenty Forbesa” (od 2006 r.). Gazete Biznesu to ranking najdynamiczniej rozwijających się małych i średnich firm, a o miejscu na liście rankingowej decyduje przyrost obrotów, osiągnięty w ciągu trzech badanych lat (minimalny przychód ze sprzedaży w roku bazowym wynosić powinien przynajmniej 3 mln PLN). W rankingu „Diamenty Forbesa” znajdują się przedsiębiorstwa, które osiągnęły największy roczny przyrost wartości, a wyceny przedsiębiorstw dokonuje się metodą szwajcarską, łączącą metodę majątkową oraz metodę dochodową [Zygmunt J. 2013] (w rankingu przedsiębiorstwa klasyfikowane są do jednej z trzech kategorii ze względu na przychody ze sprzedaży: firmy małe 5–50 mln zł, firmy średnie 50–250 mln zł, firmy duże powyżej 250 mln zł).

Ze względu na istotne różnice metodologiczne porównanie wyników polskich firm z wynikami firm amerykańskich czy europejskich jest utrudnione. Charakterystykę polskich gazete biznesu, analizę porównawczą gazete biznesu polskich i europejskich, a także polskich i amerykańskich opracowali J. Cieślak i A. Grycuk [Cieślak, Grycuk 2014a; Cieślak, Grycuk 2014b; Cieślak, Grycuk 2015a; Cieślak, Grycuk 2015b].

Gazete występują we wszystkich branżach gospodarki, jednakże w rankingu Inc. największy udział mają nowoczesne usługi (usługi informatycz-

ne i usługi profesjonalne – łącznie ponad 40%), których udział w strukturze branżowej polskich gazeli jest znikomy. Z kolei w grupie polskich gazeli dominują przedsiębiorstwa reprezentujące przemysł (około 40%) oraz handel hurtowy i detaliczny (ponad 30%). Tak zasadnicza różnica w strukturze branżowej gazeli jest zapewne, przynajmniej częściowo, wynikiem przesunięcia części produkcji z USA za granicę (np. do Chin). Ponadto należy zaznaczyć, że wśród polskich przemysłowych gazeli zaledwie około 3% reprezentuje wysoką technikę. Wśród polskich przedsiębiorstw przemysłowych znalazły się m.in. Zakład Budowy Urządzeń Dźwignicowych Zbud Sp. z o.o., Zakład Produkcji Folii Efekt – Plus Sp. z o.o., Polychem Systems Sp. z o.o. Natomiast handel reprezentuje firma Mastermedia eksportująca produkty spożywcze do Wielkiej Brytanii, Holandii oraz Belgii.

### **Podsumowanie**

Obecnie przedsiębiorstwa działają w niezwykle zmiennym i złożonym otoczeniu. Rezultaty badań wskazują jednak, że firmy funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu są częściej ukierunkowane na wzrost niż te działające w otoczeniu stabilnym [Małkowska-Borowczyk, 2011].

Komisja Europejska w dokumencie *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* zapowiada, iż Europę czekają zmiany. Komisja podkreśla przy tym szczególną rolę dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw dla zwiększania konkurencyjności i innowacyjności gospodarek. Teza o wiodącej roli gazeli w tworzeniu nowych miejsc pracy ma istotne implikacje w sferze polityki wspierania przedsiębiorczości – skoncentrowanie instrumentów wsparcia na grupie wyselekcjonowanych, dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw.

### **Bibliografia**

- [1] ACS Z.J., MUELLER P.: *Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants*, Small Business Economics, No. 30(1), 2008.
- [2] ACS Z.J., PARSONS W., TRACY S.: *High-Impact Firms: Gazelles Revisited*, Corporate Research Board, LLC Washington, DC 20037 for under contract number SBAHQ-06-Q-0014. 2008, [http://www.massmac.org/newsline/0902/high\\_impact\\_firms.pdf](http://www.massmac.org/newsline/0902/high_impact_firms.pdf) [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [3] AHMAD N.: *A Proposed Framework for Business Demographic Statistics*, OECD Statistics Working Paper Series, STD/DOC(2006) 3, Paris 2006.

- 
- [4] AMARAL L.A.N., BULDYREV S.V., HAVLIN S., LESCHHORN H., MAASS P., SALINGER M.A., STANLEY H.E., STANLEY M.H.R.: *Scaling Behavior in Economics: I. Empirical Results for Company Growth*, Journal of Physics I France, No. 7, 1997.
- [5] ANYADIKE-DANES M., BONNER K., HART M., MASON C.: *Measuring Business Growth: High-Growth Firms and their Contribution to Employment in the UK*, NESTA, London 2009.
- [6] AUSLOOS M., BRONLET Ph.: Strategy for investments from Zipf law(s), Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, No. 324, 2003.
- [7] AXTELL R.L.: *Zipf distribution of US firm sizes*, Science, No. 293, 2001.
- [8] HENREKSON M., JOHANSSON D.: *Gazelles as Job Creators: a Survey and Interpretation of the Evidence*, Small Business Economics, Vol. 35, No. 2, 2010.
- [9] BIRCH D.L.: *Who Creates Jobs?*, The Public Interest, No. 65, 1981.
- [10] BIRCH D.L.: *Job Creation in America*. Free Press, New York 1987.
- [11] BIRCH D.L., MEDOFF J.: *Gazelles* [in:] *Labor Markets, Employment Policy, and Job Creation*, red. L.C. Solmon, A.R. Levenson, Westview Press, Boulder 1997.
- [12] BOS J., STAM E.: *Gazelles, Industry Growth and Structural Change*, Discussion Paper Series 11-02, 2011, Tjalling C. Koopmans Research Institute, <http://www.uu.nl/en/organisation/utrecht-university-school-of-economics-use/research/publications/discussion-papers/discussion-papers-2011> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [13] BRAVO-BIOSCA A.: *Growth dynamics: exploring business growth and contraction in Europe and the US. Research Report*. NESTA; London, 2010.
- [14] BRAVO-BIOSCA A., CRISCUOLO C., MENON C.: *What drives the dynamics of business growth?*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 1. OECD Publishing; 2013. doi:10.1787/5k486qtttq46-en [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [15] BULLOCK A., COSH A., FU X., HUGHES A., YANG Q.: *SME Growth Trajectories. A pilot study of UK SME growth and survival using CBR panel data*, Centre for Business Research, Cambridge University, 2004, <http://www.cibampreview.jbs.cam.ac.uk/pdf/how-small-firms-grow.pdf> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [16] CIEŚLIK J., GRYCUK A.: *Polskie Gazele są wyjątkowe*, [http://www.pb.pl/4402564,85588,polskie-gazele-sa-wyjatkowe?utm\\_source=-copyPaste&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=IE](http://www.pb.pl/4402564,85588,polskie-gazele-sa-wyjatkowe?utm_source=-copyPaste&utm_medium=referral&utm_campaign=IE) [dostęp dnia: 10.07.2016].

- [17] CIEŚLIK J., GRYCUK A.: *Mamy gazele inne niż reszta Europy*, Puls Biznesu, 2015, <http://www.cieslik.edu.pl/wp-content/uploads/2016/01/Mamy-gazele-inne-niz-reszta-Europy-Puls-Biznesu-grudzień-2015.pdf> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [18] CIEŚLIK J., GRYCUK A.: *Gazele Biznesu: piętnaście lat ciągłego rozwoju*, Puls Biznesu, 2014, <http://fundacjaferp.nazwa.pl/installator/wordpress/cieslik/wp-content/uploads/2015/01/Gazele-Biznesu-piętnaście-lat-ciągłego-rozwoju-Wokół-rankingów-Puls-Biznesu-29-grudnia-2014-nr-247.pdf> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [19] CIEŚLIK J., GRYCUK A.: *Gazele polskie i amerykańskie*, Puls Biznesu, 2014, <http://fundacjaferp.nazwa.pl/installator/wordpress/cieslik/wp-content/uploads/2015/01/Gazele-polskie-i-amerykańskie-Wokół-rankingów-Puls-Biznesu-29-grudnia-2014-nr-247.pdf> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [20] COAD A., DAUNFELDT S.O., JOHANSSON D., WENNERBERG K.: *Whom do high-growth firms hire?* Industrial and Corporate Change, Nr 12(1), 2014.
- [21] COLOMBELLI A., KRAFFT J., QUATRARO F.: *High growth firms and technological knowledge: Do gazelles follow exploration or exploitation strategies?*, Industrial and Corporate Change 2014;23(1).
- [22] DELMAR F., DAVIDSSON P., GARTNER W.B.: *Arriving at the High-growth Firm*, Journal of Business Venturing, No. 18(2), 2003.
- [23] *Diamenty Forbesa*, Metodologia, <http://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2016-jak-powstawaly-artykuly,202172,1,1.html> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [24] FUJIWARA Y., AOYAMA H., Di GUILMI C., SOUMA W., GALLEGAT M.: *Gibrat and Pareto-Zipf revisited with European firms*, Physica A, No. 344, 2004.
- [25] GALLAGHER C., MILLER P.: *New Fast-Growing Companies Create Jobs*, Long Range Planning, No. 24(1), 1991.
- [26] *Gazele Biznesu*, <http://gazele.pb.pl/staticpage/about> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [27] GIBRAT R.: *Les In'egalit'es Economiques*, Sirey, Paris 1931.
- [28] *Inc. 5000 2015: The Full List*, <http://www.inc.com/inc5000/list/2015/> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [29] *Inc. 5000 Europe 2016: The Full List*, <http://www.inc.com/inc5000eu/list/2016/> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [30] ISHIKAWA A.: *Derivation of the distribution from extended Gibrat's law*, Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, No. 367, 2006.
- [31] ISHIKAWA A., FUJIMOTO S., MIZUNO T., WATANABE T.: *Firm Growth Function and Extended-Gibrat's Property*, Advances in Mathematical Physics, 2016.

- 
- [32] KWAŚNICKI W.: *Dlaczego współlistnieją duże i małe firmy? Rozkłady ukośne wielkości firm – badania symulacyjne*, XXI Szkoła Symulacji Systemów Gospodarczych, 2004, <http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/todownload/RozkladyUkosne.pdf> [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [33] MAŁKOWSKA-BOROWCZYK M.: *Otoczenie jako źródło problemów i presji na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011.
- [34] MITUSCH K., SCHIMKE A.: *Gazelles – High-Growth Companies*, Consortium Europe INNOVA Sectoral Innovation Watch, 2011.
- [35] MIZUNO T., KATORI M., TAKAYASU H., TAKAYASU M.: *Statistical laws in the income of Japanese companies*, [in:] *Empirical Science of Financial Fluctuations – The Advent of Econophysics*, (ed.) H. Takayasu, Springer-Verlag, Tokyo 2001.
- [36] SAXENIAN A.: *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge 1994.
- [37] STAM E., SUDDLE K., HESSELS J., VAN STEL A.: *High-growth entrepreneurs, public policies and economic growth*, [in:] *Public Policies for Fostering Entrepreneurship: A European Perspective*, (ed.) J. Leitao, R. Baptista, Springer, New York 2009.
- [38] STAM E., NOOTEBOOM B.: *Entrepreneurship, innovation and institutions*, [in:] *Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship*, (ed.) D. Audretsch, O. Falck, S. Heblich, Edward Elgar, Cheltenham 2011.
- [39] STANLEY M.H.R., BULDYREV S.V., HAVLIN S., MANTEGNA R.N., SALINGER A., STANLEY H.E.: *Zipf plots and the size distribution of firms*, *Economics Letters*, No. 49, 1995.
- [40] TAKAYASU H., OKUYAMA K.: *Country dependence on company size distributions and a numerical model based on competition and cooperation*, *Fractals* 6, 1998.
- [41] ZEMTSOV S., BARINOVA V., SOROKINA A.: *Determinants of fast-growing SMEs' concentration in the Russian regions*, [https://istina.msu.ru/media/publications/article/ee6/091/10935812/ERSA\\_article\\_SME\\_in\\_RIS\\_new.pdf](https://istina.msu.ru/media/publications/article/ee6/091/10935812/ERSA_article_SME_in_RIS_new.pdf) [dostęp dnia: 10.07.2016].
- [42] ZYGMUNT A., SZEWCZYK M.: *Opolskie Voivodship “Gazelle” Innovation Potential*, *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, Nr 3, 2014, s. 35–41.
- [43] ZYGMUNT J.: *Nowoczesne metody wyceny przedsiębiorstw*, Skrypt nr 296, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2013.



## Zakończenie

Wyzwania stojące przed współczesnymi podmiotami w zasadniczy sposób determinowane są zmianami zachodzącymi w ich otoczeniu. Podejmowanie przez przedsiębiorstwa wieloaspektowych działań dostosowawczych na poziomie strategicznym i operacyjnym staje się kluczowym aspektem wpływającym na ich rozwój w warunkach zmian.

Rezultaty rozważań podjętych w monografii wskazują na mnogość wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami. Dotyczą one przede wszystkim dostosowywania się do uwarunkowań generowanych przez otoczenie zewnętrzne. Wspomnieć tutaj należy między innymi o konieczności dostosowania polityki personalnej do zmian demograficznych, między innymi na drodze budowania mechanizmów pozwalających na wykorzystanie potencjału osób starszych. Istotne jest również dostosowanie się do zmian w ustawodawstwie, a także wykorzystanie szans, jakie pojawiać się mogą wskutek udziału w inicjatywach klastrowych, czy też w procesach transferu wiedzy i technologii. Ponadto otoczenie zewnętrzne w kluczowy sposób wpływać może na możliwości finansowania rozwoju przedsiębiorstw przy wykorzystaniu instrumentów dłużnych jako źródła pozyskiwania kapitału. Determinować może także w sposób kluczowy aktywność rozwojową przedsiębiorstw na drodze kreowania określonych instrumentów polityki rozwoju regionalnego, szczególnie w zakresie wspierania przedsiębiorczości oraz innowacyjności.

Jednocześnie należy podkreślić wzrastające znaczenie uwarunkowań wewnętrznych w procesach rozwojowych współczesnych przedsiębiorstw, które stanowią ważne źródło sygnałów skłaniających podmioty do procesów adaptacyjnych. Zaliczyć do nich można m.in. kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu jako wyraz odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec społeczności lokalnych, narastającej rangi zarządzania zaufaniem konsumenckim w czasie cyklu życia konsumenta, jak również nieodzowności uwzględniania wielorakich wymiarów różnorodności w procesach kształtowania efektywnych systemów motywacyjnych.

Podjęte w monografii rozważania w sposób kompleksowy przybliżają przedsiębiorstwom współczesne wyzwania tkwiące w ich otoczeniu, które w kluczowy sposób kształtować mogą ich rozwój. Wiedza o tych wyzwaniach przyczynić się może do wspierania procesów adaptacyjnych przedsiębiorstw do otoczenia, w tym stanowić może istotną podstawę w procesach budowania strategii i kształtowania wartości przedsiębiorstw. Umożliwiać może także szczegółowe zapoznanie się z aspektami rozwoju współczesnych przedsię-

biorstw przez szeroką grupę odbiorców (osoby kreujące politykę regionalną, podmioty uczestniczące w procesach transferu wiedzy, studenci, itd.).

Obszerność poruszanej w monografii problematyki, jak również złożoność otoczenia i procesów zachodzących w przedsiębiorstwach wymaga prowadzenia dalszych badań w zakresie wpływu otoczenia na rozwój współczesnych przedsiębiorstw. W związku z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu istotna wydaje się przede wszystkim identyfikacja kolejnych wyzwań kreowanych przez otoczenie, które w zasadniczy sposób wpływać mogą na funkcjonowanie przedsiębiorstw, w tym na ich rozwój.

## Spis rysunków

Rysunek 1. Otoczenie przedsiębiorstwa.....	15
Rysunek 2. Wymiary różnorodności.....	104

## Spis tabel

Tabela 1. Podstawowa klasyfikacja zmian.....	12
Tabela 2. Liczba ludności ogółem w Polsce do 2050 r. (w tys.).....	33
Tabela 3. Ubytek liczby ludności w poszczególnych przedziałach czasowych w Polsce w stosunku do stanu ludności w 2015 roku (w %).....	33
Tabela 4. Dynamika zmian liczby ludności w biologicznych grupach wieku w Polsce (2015 = 100).....	34
Tabela 5. Dynamika zmian liczby ludności w ekonomicznych grupach wieku w Polsce (2015 = 100).....	34
Tabela 6. Wymiary <i>flexicurity</i> .....	36
Tabela 7. Nakłady inwestycyjne polskich przedsiębiorstw w latach 2010–2014.....	58
Tabela 8. Przegląd składników kapitału intelektualnego według różnych autorów w kontekście relacji i kapitału klienckiego.....	70
Tabela 9. Wybrane projekty ukazujące inicjatywy na linii nauka-biznes oraz aktywność B+R przedsiębiorstw współfinansowane z funduszy europejskich perspektywy 2007–2013 w województwie opolskim.....	93
Tabela 10. Przegląd i charakterystyka kanałów transferu wiedzy i technologii.....	97
Tabela 11. Wybrane definicje zarządzania różnorodnością.....	105
Tabela 12. Pozycje dotyczące wpływu CSR na wynik finansowy opublikowane w czasopismach i publikacjach pokonferencyjnych.....	118
Tabela 13. Pozycje dotyczące wpływu CSR na wynik pozafinansowy opublikowane w czasopismach.....	120
Tabela 14. Metodologia badań zastosowana w analizowanej literaturze.....	122
Tabela 15. Podstawowe charakterystyki opisu – średnioroczny wzrost przychodów w grupie 100 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Europie (n = 100).....	131
Tabela 16. Podstawowe charakterystyki opisu – średnioroczny wzrost przychodów w grupie 100 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Ameryce Północnej (n = 100).....	132

## **Spis wykresów**

Wykres 1. Przekrojowy współczynnik dzietności w miastach i na wsi w Polsce w latach 1990–2013.....	32
Wykres 2. Wielkość zadłużenia przedsiębiorstw w latach 2010–2014 [w mld zł].....	59
Wykres 3. Wartość kredytów udzielonych przedsiębiorstwom przez banki w latach 2010–2014 [w mld zł].....	60
Wykres 4. Udział poszczególnych rodzajów kredytów w kredytach ogółem dla przedsiębiorstw.....	61
Wykres 5. Leasing jako źródło finansowania działalności przedsiębiorstw w latach 2010–2014 [w mld zł].....	63
Wykres 6. Emisje długoterminowych papierów dłużnych przedsiębiorstw na rynku krajowym [w mld zł].....	65
Wykres 7. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a średniorocznym wzrostem przychodów przedsiębiorstwa (oś y) w grupie 100 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Europie (n=100) oraz Ameryce Północnej (n = 100).....	131

## Streszczenia rozdziałów

### **ROZDZIAŁ 1.** Czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw w warunkach zmian

Dynamika otoczenia, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa oddziałuje na ich rozwój oraz pozycję konkurencyjną. Skłania przedsiębiorstwa do szybkiej reakcji i dostosowywania się do powstałych warunków zmian. W rozdziale podjęto rozważania nad uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstw w złożonym otoczeniu. W pierwszej kolejności zaprezentowano definicję oraz klasyfikację zmian ze szczególnym uwzględnieniem ich przedmiotu i zakresu, a także sposobu przeprowadzania zmian i stopnia ich nowatorstwa. Następnie scharakteryzowano istotę przedsiębiorstw jako podmiotów oddziaływania otoczenia, a także omówiono czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. W tym zakresie uwypuklono uwarunkowania odnoszące się do otoczenia ekonomicznego, polityczno-prawnego, społeczno-demograficznego, technologicznego, naturalnego oraz międzynarodowego. Przedstawiono również determinanty rozwoju przedsiębiorstw związane z otoczeniem konkurencyjnym oraz wewnętrznym.

### **ROZDZIAŁ 2.** Wpływ ustaw deregulacyjnych na warunki prowadzenia działalności gospodarczej polskich przedsiębiorstw w latach 2011–2016

Otoczenie prawne to istotny czynnik determinujący codzienne funkcjonowanie przedsiębiorców i ich przedsiębiorstw. Zmieniające się nieustannie realia życia gospodarczego wymagają ciągłego dostosowywania regulacji prawnych do nowych warunków. Uchwalanie odpowiedniego prawa dotyczącego obszarów, w których przedsiębiorcy prowadzą swoją działalność, stanowionego we właściwym zakresie i przekładającego się na stosowanie w praktyce aktów normatywnych to wyzwanie stojące przed organami władzy publicznej. Głównym celem rozdziału jest charakterystyka zmian w ustawodawstwie dotyczącym działalności gospodarczej, zrealizowanych przez ustawodawcę na przestrzeni pięciu ostatnich lat w postaci tzw. ustaw deregulacyjnych. Są to cztery ustawy, w ramach których wprowadzano liczne, pojedyncze zmiany w kilkudziesięciu aktach normatywnych, dotyczące różnorodnych obszarów związanych z prowadzeniem przedsiębiorstw przez przedsiębiorców. Charakterystyka wprowadzonych zmian pozwoli stwierdzić, jakie były główne cele i kierunki tych zmian.

### **ROZDZIAŁ 3.** Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zmian demograficznych. Wybrane aspekty

Rozwój przedsiębiorstw w warunkach prognozowanych niekorzystnych zmian demograficznych oznaczać będzie korzystanie z pracy osób coraz starszych i tym samym konieczność zwiększenia poziomu wydajności tych osób, wdrożenie odpowiedniego systemu zarządzania wiekiem w firmie czy też zwiększenie skłonności do kształcenia osób starszych, charakteryzujących się na ogół niską mobilnością edukacyjną. Konieczne będzie zwiększenie aktywności zawodowej starszych pracowników i budowanie właściwych stosunków pracy pomiędzy pracownikami z różnych grup wiekowych. Realnym problemem może okazać się optymalne w stosunku do potrzeb firmy dostosowanie liczby pracowników o określonych kwalifikacjach. Wsparciem działań przedsiębiorców może być koncepcja *flexicurity* promująca uelastycznienie organizacji i czasu pracy oraz ustawiczne kształcenie i wzrost motywacji do podnoszenia kwalifikacji. Również wdrażanie strategii zarządzania wiekiem w organizacji pozwoli na optymalne wykorzystanie potencjału starszej wiekiem grupy pracowniczej. Przedsiębiorcy coraz częściej będą stawali się także partnerem wielu różnych działań podejmowanych na rynku pracy w celu rozwiązywania szeregu kwestii wynikających z problemów starzejącego się społeczeństwa.

### **ROZDZIAŁ 4.** Instrumenty wspierające rozwój przedsiębiorstw na poziomie regionalnym

Rozdział ma na celu analizę wspierania rozwoju sektora małej i średniej przedsiębiorczości (MŚP) na poziomie regionalnym przez instytucję samorządu terytorialnego (województwa) w warunkach zmian. Wskazane zostały instrumenty pozostające w gestii tego samorządu oraz ich możliwe rezultaty dla przedsiębiorczości regionu ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Dla osiągnięcia tego celu zastosowano metodę analizy literatury krajowej i zagranicznej oraz aktualnych, dotyczących analizowanego problemu, aktów prawnych na poziomie krajowym oraz na poziomie Wspólnoty. Ze względu na specyfikę tematu oraz dostępność niektórych publikacji i raportów wykorzystana została sieć Internet.

### **ROZDZIAŁ 5.** Rynek instrumentów dłużnych a rozwój przedsiębiorstw

Dynamiczne zmiany w otoczeniu wymuszają ciągły rozwój przedsiębiorstw. Jest to między innymi możliwe dzięki dostępności kapitału przekraczającego zasoby własne firm. Możliwość zasilania się przedsiębiorstw na rynku instrumentów dłużnych zwiększa bazę kapitałową do realizacji inwestycji. Powodu-

je, że działania przedsiębiorstwa na rzecz unowocześnienia procesu produkcji, czy dywersyfikacji oferty rynkowej są skuteczniejsze. W rozdziale omówiono znaczenie kapitału dłużnego w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw. Przedstawiono zarówno korzyści, jak i ryzyko związane z wykorzystaniem instrumentów dłużnych w procesie finansowania inwestycji. Zwrócono uwagę na aktualny stan rynku instrumentów dłużnych ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań finansowania działalności inwestycyjnej za pomocą kredytu bankowego, leasingu oraz emisji obligacji korporacyjnych.

**ROZDZIAŁ 6.** Zarządzanie zaufaniem konsumenckim w czasie cyklu życia konsumenta

Kapitał intelektualny organizacji jest sumą kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego i kapitału rynkowego. Aktywa te są źródłem przewagi konkurencyjnej i umożliwiają odróżnienie jednej organizacji od drugiej. Dowodem efektywności kapitału intelektualnego jest obecna praktyka biznesowa, która wymaga uwagi i skupienia na jego elementach. Rozdział przedstawia i opisuje kapitał kliencki jako element kapitału rynkowego nowoczesnych organizacji w warunkach zmian, w kontekście budowania i utrzymania zaufania i lojalności klientów.

**ROZDZIAŁ 7.** Funkcjonowanie inicjatyw klastrowych – korzyści dla przedsiębiorców w zmiennym otoczeniu

W rozdziale podjęte zostały rozważania dotyczące funkcjonowania klastrów i inicjatyw klastrowych oraz ich wpływu na przedsiębiorstwa. Celem rozdziału było wskazanie na korzyści dla przedsiębiorstw działających w zmiennym otoczeniu będących członkami inicjatyw klastrowych. Konstrukcję rozdziału tworzą trzy części. W pierwszej omówiono różnicę pomiędzy klastrem a inicjatywą klastrową. W drugiej części wskazano na podstawowe warunki niezbędne do powstawania klastrów i inicjatyw klastrowych. W ostatniej części omówiono korzyści, jakie przedsiębiorcy mogą osiągnąć, stając się członkami inicjatywy klastrowej.

**ROZDZIAŁ 8.** Wymiar wdrażania zmian implikowanych współpracą międzysektorową – aktywność innowacyjna przedsiębiorstw

Artykuł podejmuje tematykę aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw realizowanej na rzecz wprowadzania zmian inspirowanych wynikami prac badawczo-rozwojowych oraz współpracą ze środowiskiem naukowym. Na tle uwarunkowań towarzyszących wdrażaniu innowacji, w szczególności ze

wsparciem Unii Europejskiej, zaprezentowano wyniki analiz, których celem było ukazanie dotychczasowego doświadczenia ze współpracy nauki z biznesem. Dokonano przeglądu potencjalnych kanałów transferu wiedzy, typując w ten sposób czynniki sukcesu wdrażania innowacji. W opracowaniu zastosowano badanie desk research przeprowadzone na materiałach źródłowych o charakterze zestawień informacji nt. realizacji projektów innowacyjnych czy opracowań zbiorczych podsumowujących realizację projektów współpracy międzysektorowej. Podstawą do wysnucia wniosków było doświadczenie własne zbudowane na ponad 10-letniej obserwacji relacji środowisk naukowych i gospodarczych województwa opolskiego.

### **ROZDZIAŁ 9.** Wpływ zarządzania różnorodnością na system motywacyjny przedsiębiorstw

Przeprowadzona analiza teoretyczna wskazuje, że zarządzanie różnorodnością, rozumiane jako dostrzeganie różnic pomiędzy pracownikami oraz budowanie akceptacji dla tych różnic ma znaczący wpływ na skuteczność systemów motywacyjnych organizacji, szczególnie w dynamicznie zmieniającym się i stale różnicującym otoczeniu. W niniejszym rozdziale w pierwszej kolejności przedstawiona została koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością. Następnie przedstawiono znaczenie indywidualizacji systemów motywacyjnych dla ich skuteczności. W ostatniej części przedstawiono wpływ wybranych zmiennych różnorodności: osobowości, wieku, płci, pochodzenia etnicznego, orientacji seksualnej, niepełnosprawności oraz wymiaru zewnętrznego i organizacyjnego na motywację określonych grup pracowników.

### **ROZDZIAŁ 10.** CSR a rozwój przedsiębiorstw mierzony wskaźnikami finansowymi i pozafinansowymi

Literatura naukowa od dawna interesuje się wpływem koncepcji CSR na rozwój przedsiębiorstw. Menedżerowie w celu zapewnienia swoim organizacjom optymalnej ścieżki rozwoju, poszukują rzetelnych i trafnych informacji o wpływie koncepcji CSR na finansowy i pozafinansowy wynik przedsiębiorstwa. Wiedza ta pozwoli im na dostosowanie swojej działalności do zmieniającego się otoczenia gospodarczego i społecznego. Rozdział przedstawia dorobek literatury naukowej w obszarze wpływu koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na wynik organizacji. Autor dokonał analizy istniejącej literatury krajowej i międzynarodowej w odniesieniu do dwóch kluczowych aspektów: wpływu CSR na finansowy wynik organizacji oraz wpływu CSR na pozafinansowy wynik organizacji. W opracowaniu uwzględniono publikacje



z lat 2000–2016. Autor prezentuje także wykorzystaną w opracowaniach metodologię prowadzonych badań. Autor wskazuje potencjalne obszary eksploracji naukowych w przyszłości.

**ROZDZIAŁ 11.** Gazele biznesu jako przykłady dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw

Gazele są to firmy charakteryzujące się wysokim wzrostem w danym okresie. Powszechnie uznaje się, że gazele są głównymi motorami wzrostu gospodarczego. Reprezentują one wprawdzie niewielką część wszystkich przedsiębiorstw, ale przyczyniają się ponadproporcjonalnie do wzrostu nowych miejsc pracy. Badania naukowe sugerują, że politycy powinni koncentrować się na niewielkiej liczbie firm o wysokim potencjale wzrostowym. Komisja Europejska wymienia rozwój małych i średnich przedsiębiorstw o wysokim potencjale wzrostu jako cel w dokumencie Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.



## Chapter abstracts

### **CHAPTER 1.** Factors affecting the development of companies in terms of changes in the business environment

The dynamics of the business environment in which existing companies operate affects their growth and competitive position. It encourages companies to promptly respond and adapt to changes in rapidly changing business conditions. This chapter is focused on the determinants of the companies operating in a complex business environment. In the first instance the definition and classification of changes was discussed, with particular attention to their subject and scope, ways of executing, level of innovation. Then, the essence of companies as the subject of changes in the business environment was emphasised. The factors influencing the development of companies in the rapidly changing business environment were also presented. In this regard, an emphasis was put on such environments as: economic, political and legal, socio-demographic, technological, natural and international. The determinants of companies development associated both with the competitive and internal environment were also discussed.

### **CHAPTER 2.** Impact of deregulation acts on the business environment of Polish companies in 2011–2016

The legal environment is an important determinant of daily operations of entrepreneurs and their businesses. Constantly changing realities of economic life require continuous adjustment of regulations to new conditions. Enacting appropriate legislation on the areas in which businesses operate, established in the right range and translating into the practical application of normative acts is a challenge faced by public authorities. The main aim of this chapter is to characterize the changes in legislation on economic activity, carried out by the legislator over the last five years in the form of so-called deregulation acts. These are four acts under which there were introduced numerous, single amendments in dozens of normative acts, concerning various areas related to the operation of businesses by entrepreneurs. Characteristics of the amendments will determine what were the main objectives and directions of these changes.

**CHAPTER 3.** Functioning of enterprises under demographic transformation. Selected aspects

Development of enterprises under conditions of forecast unfavourable demographic transformation will mean using older people as workforce, and thereby the necessity of increasing their level of productivity, implementing a proper system of managing the older workers in the company, or increasing the tendency to educate older people who are usually characterized by low educational mobility. It will be necessary to increase professional activity of older workers and to introduce proper labour relations among employees in different age groups. It can turn out to be a real problem to adjust optimally a number of workers with definite qualifications to the needs of the company. A support for the activities of businessmen may be the conception of flexicurity, which promotes making work organizing and work time flexible, as well as continual education and increasing motivation to improve qualifications. Implementing a proper system of managing the older workers may also allow to make good use of the workforce consisting of older people. Entrepreneurs will be more and more often partners in many various activities undertaken on the labour market in order to solve many problems which arise from the problems of ageing society.

**CHAPTER 4.** Instruments supporting enterprises development at regional level

Present chapter has got as its aim analysis of small and medium-sized enterprises (SME's) support development at regional level by self-government institution (voivodship) in the change conditions. There have been pointed instruments being in the management of that self-government as well as possible results of their implementation for regional entrepreneurship with particular reference to small and medium-sized enterprises sector. There was used, for achieving so claimed aim, the national and foreign literature analysis as well as analysis of actual, connected to so pointed problem, legal acts at national and European Union level, methodology. In accordance to the specificity of the subject and availability of some publications and reports there was the Internet used.

**CHAPTER 5.** Debt market and the development of companies

Dynamic changes in the market environment are forcing continuous development of enterprises. It is possible also thanks to the availability of the capital that exceeds equity of enterprises. Possibility of financing of companies on the

debt market increases the capital base for investments. It causes that actions of companies to modernizing the production process and diversifying the service and product offer are more effective. The chapter discusses the importance of debt capital in financing the development of enterprises. It presents both benefits and risks associated with using of debt instruments in the process of financing of investments. Author drew attention to the current state of the debt market in particular to conditions of investments financing through bank credit, leasing and corporate bonds.

**CHAPTER 6.** Managing customer trust during the life cycle of customer

The intellectual capital of an organization is the total sum of its human capital, structural capital and relational capital. These assets are a source of competitive advantage and they helps distinguish one organization from the other. The proof of intellectual capital excellence is the current business practice that requires attention and focus on this kind of capital. This chapter presents and describes customer capital of an organization as an element of market capital of modern organizations under conditions of changes, in the context of building and maintaining customer trust and loyalty.

**CHAPTER 7.** Cluster initiatives functioning – benefits for entrepreneurs in variable environment

a chapter a considerations have been taken on the clusters' functioning, cluster initiatives and their impact on businesses. The aim of the chapter was to show the advantages for companies operating in the volatile environment, which are members of the cluster initiatives. The chapter structure consists of three parts. The first discusses the difference between the cluster and the cluster initiative. In the second the basic conditions necessary for the formation of clusters and cluster initiatives have been indicated. The final section discusses the benefits that businesses can achieve by becoming members of the cluster initiative.

**CHAPTER 8.** Dimension of implementing changes entailed with intersectorial cooperation - innovative activity of enterprises

The chapter takes the subject matter on the innovative activity of enterprises carried out for implementing changes inspired with the results of research and development work and with the scientific community cooperation. Relating to circumstances which are a part of implementation of innovations, in particular with the support of European Union, the study results were presented. Their aim was to show previous experience of the cooperation between science

and business. The potential transfer channels of knowledge were analysed in order to select the success factors of implementing the innovation. The study conducted desk research based on source materials such as information on the implementation of innovative projects and the collective studies summarizing realization of intersectoral cooperation projects. Own experience was a ground for drawing conclusions built on over 10 years of observation of the relations between scientific and economic communities of Opole province.

**CHAPTER 9.** Impact of diversity management on the motivation system in enterprises

The theoretical analysis conducted in this chapter shows that diversity management, understood as the perception of differences between employees and the building of acceptance for this differences have a significant impact on the effectiveness of motivation systems of organizations especially in a constant changing and diversifying environment. In this chapter firstly the concept of diversity and diversity management have been presented. Then the importance of individualization of motivation instruments for their effectiveness was presented and finally the influence of selected diversity variables: personality, gender, age, ethnicity, sexual orientation, disability and the external and organizational dimensions of diversity on organizational motivation of selected groups of employees were presented.

**CHAPTER 10.** CSR and the development of enterprises in terms of financial and non-financial indicators

Scientific literature is interested in relationship between CSR and enterprises' development for a long time. In order to provide optimal path of development, managers seek for solid and accurate information about influence of CSR concept on financial and non-financial performance of organization. This knowledge enable to adjust operational activity of organization to change in economic and social environment. This chapter presents the scientific literature review on influence of Corporate Social Responsibility on enterprises' performance. Author analyzed domestic and abroad literature following two key issues: CSR influence on financial performance of organization and CSR influence on non-financial performance of organization. The chapter contains publication from 2000-2016 year. Author presents the methodology used in previous research. Author also presents potential areas of future scientific exploration.

**CHAPTER 11.** Gazelles as examples of dynamically developing enterprises

Gazelles are firms in a population with the highest growth during a particular period. It is widely recognized that gazelles are principal engines of the economy and growth. They represent a small portion of all firms and drives a disproportionately large amount of job creation. An increasing number of academic studies suggest policies should focus on the small number of high-potential firms in the economy. The European Commission lists support for high-growth SMEs as an objective in Europe 2020. A strategy for smart, sustainable, inclusive growth report.





## Informacje o autorach

### **Adamska Małgorzata, dr inż.**

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem Wydziału Ekonomii i Zarządzania w Politechnice Opolskiej. W pracy naukowej oraz dydaktycznej zajmuje się przede wszystkim zagadnieniami szeroko pojętej działalności marketingowej oraz zarządzaniem kapitałem intelektualnym, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału rynkowego przedsiębiorstwa. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji naukowych z tego zakresu, w tym w takich czasopismach, jak: *Economics&Management E+M*, *Handel Wewnętrzny* czy *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*. Jest także współautorką podręcznika „Słownik menadżera zasobów ludzkich”. Swoje umiejętności i doświadczenie zawodowe rozwijała jako stażysta w przedsiębiorstwach regionu.

Kontakt: [m.adamska@po.opole.pl](mailto:m.adamska@po.opole.pl)

### **Bohdan Anna, dr**

Adiunkt na Politechnice Opolskiej; wykładowca prawa administracyjnego i gospodarczego; autorka opracowań z zakresu ustrojowego i materialnego prawa administracyjnego oraz prawa gospodarczego. W badaniach naukowych specjalizuje się w problematyce prawa administracyjnego, zwłaszcza w zakresie ustroju samorządu terytorialnego.

Kontakt: [a.bohdan@po.opole.pl](mailto:a.bohdan@po.opole.pl)

### **Ciesielska Magdalena, mgr inż.**

Absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego i Politechniki Opolskiej, studentka studiów doktoranckich na Uniwersytecie Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy, Słowacja. Asystent na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej w Katedrze Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem. Autorka i współautorka artykułów z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, outsourcingu, ITSM oraz zarządzania usługami.

Kontakt: [m.ciesielska@po.opole.pl](mailto:m.ciesielska@po.opole.pl)

### **Janeta Agnieszka, dr**

Adiunkt na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. Autorka publikacji z zakresu finansów przedsiębiorstw oraz finansów samorządowych.

Kontakt: [a.janeta@po.opole.pl](mailto:a.janeta@po.opole.pl)

**Jasińska-Biliczak Anna, dr**

Prawnik, ekonomista, audytor zewnętrzny systemów zarządzania opartych na normie ISO, mediator, społecznik. Ekspert w jednostkach administracji terenowej oraz w przedsiębiorstwach w zakresie małej i średniej przedsiębiorczości oraz uwarunkowań i trendów w rozwoju gospodarki lokalnej i regionalnej ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju zrównoważonego i innowacyjności, CSR oraz ochrony własności intelektualnej. Wieloletnie doświadczenie w administracji państwowej oraz sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Badania i publikacje z zakresu powstawania i wspierania małej i średniej przedsiębiorczości, polityki regionalnej oraz zmian ekonomicznych zachodzących w regionie. Autorka i współautorka kilkudziesięciu krajowych i zagranicznych publikacji naukowych. Recenzent w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych. Obecnie adiunkt w Katedrze Ekonomii, Finansów i Badań Regionalnych Politechniki Opolskiej.

Kontakt: [a.jasinska-biliczak@po.opole.pl](mailto:a.jasinska-biliczak@po.opole.pl)

**Klemens Brygida, dr inż.**

Adiunkt w Katedrze Polityki Regionalnej Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. Doktor nauk ekonomicznych, specjalność naukowa: rozwój regionalny i lokalny. Szczegółowy obszar badawczy obejmuje takie zagadnienia jak: rozwój obszarów wiejskich, samorząd terytorialny, dostęp do usług publicznych, klastry i struktury klastrowe, sieci współpracy, kooperacja, kapitał społeczny. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji naukowych z tego zakresu. Uczestniczyła w kilku stażach naukowych w przemyśle. Trener biznesu. Realizowała ekspertyzy naukowe dla jednostek samorządu regionalnego i lokalnego. Pięcioletnie doświadczenie w administracji lokalnej. Członek Zespołu Problemowego ds. Obszarów Wiejskich i Krajobrazu Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN.

Kontakt: [klemens.brygida@gmail.com](mailto:klemens.brygida@gmail.com), [b.klemens@po.opole.pl](mailto:b.klemens@po.opole.pl)

**Maj Jolanta, dr**

Adiunkt na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej, doktor nauk społecznych, ECQA Certified Diversity Manager, członek Forum European Diversity Management (FEDM) w Wiedniu. Zainteresowania naukowe obejmują zarządzanie różnorodnością, społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Autorka publikacji krajowych i zagranicznych z zakresu zarządzania różnorodnością i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Kontakt: [j.maj@po.opole.pl](mailto:j.maj@po.opole.pl)

**Solga Brygida, dr hab., prof. PO**

Zajmuje się problematyką migracji zagranicznych, rynku pracy, polityki regionalnej i społecznej. Jest członkiem Komitetu Badań nad Migracjami PAN oraz Zespołu Problemowego ds. Obszarów Wiejskich Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN. Zasiada w grupie ekspertów Fundacji Ośrodka Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego, Zespole Redakcyjnym czasopisma „Central and Eastern European Migration Review” oraz Komitecie Redakcyjnym czasopisma „Studia Śląskie”. Jest członkiem Rady Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. Kieruje Katedrą Polityki Regionalnej Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. Jest członkiem Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia w Opolu. Zaangażowana w pracę społeczną na rzecz upowszechniania wyników badań naukowych w Stowarzyszeniu Instytut Śląski.

Kontakt: b.solga@po.opole.pl

**Szewczuk-Stępień Marzena, dr inż.**

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, pracownik Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. W kręgu zainteresowań naukowych znajdują się gospodarka regionalna, przedsiębiorczość (szczególnie akademicka), transfer wiedzy i innowacje. Wszystko to uzupełnione wiedzą nt. możliwości uzyskania wsparcia z funduszy UE, Współautorka artykułów, ekspertyz, strategii rozwoju i innych tematycznych opracowań dot. rozwoju lokalnego i regionalnego. Animator przedsiębiorczości z 7-letnim doświadczeniem w kierowaniu Akademickim Inkubatorem Przedsiębiorczości. Współautorka poradników dla osób chcących założyć działalność gospodarczą. Specjalistka od myślenia projektowego. Od 2004 roku przygotowała i zrealizowała dziesiątki projektów o różnorodnej tematyce i budżetach. Często zasiada w panelach ekspertów i pełni funkcje doradcy.

Kontakt: m.szewczuk-stepien@po.opole.pl

**Szewczyk Mirosława, dr inż.**

Doktor nauk ekonomicznych. Absolwentka Uniwersytetu Opolskiego oraz Politechniki Opolskiej. Pracuje jako adiunkt w Katedrze Ekonomii, Finansów i Badań Regionalnych na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. Autorka i współautorka artykułów naukowych m.in. z zakresu rozwoju regionalnego, sytuacji społeczno-gospodarczej województwa opolskiego, efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw. Jest członkiem Polskiego Komitetu Normalizacyjnego oraz Polskiej Akademii Nauk.

Kontakt: m.szewczyk@autograf.pl

**Zygmunt Aleksandra, dr inż.**

Adiunkt w Katedrze Ekonomii, Finansów i Badań Regionalnych na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej, doktor nauk ekonomicznych, Zajmuje się problematyką rozwoju przedsiębiorstw oraz determinantami rozwoju regionalnego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji naukowych. Jest autorką monografii „Sytuacja finansowa przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego Opolszczyzny. Analiza porównawcza w ujęciu branżowym”. Uczestnik wielu projektów zwiększających potencjał innowacyjny przedsiębiorstw.

Kontakt: [a.zygmunt@po.opole.pl](mailto:a.zygmunt@po.opole.pl)

**Zygmunt Justyna, dr inż.**

Adiunkt w Katedrze Ekonomii, Finansów i Badań Regionalnych na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej, doktor nauk ekonomicznych. Członek Institute for Small Business and Entrepreneurship w Londynie. Zainteresowania naukowe obejmują aspekty przedsiębiorczości i rozwoju regionalnego, jak również finansowania przedsiębiorstw i prowadzenia działalności inwestycyjnej w warunkach asymetrii informacji. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji naukowych, w tym autorka książki „Nowoczesne metody wyceny przedsiębiorstw”. Uczestnik procesów transferu wiedzy z nauki do przemysłu.

Kontakt: [j.zygmunt@po.opole.pl](mailto:j.zygmunt@po.opole.pl)



