

Innowacje i cyfryzacja gospodarki

Redakcja naukowa:

Marek CISEK

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Siedlce 2019

Redakcja naukowa monografii:

dr hab. Marek CISEK, prof. uczelni [ORCID: 0000-0003-1079-6600]

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

Recenzent:

prof. dr hab. Marian PODSTAWKA

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej
Państwowy Instytut Badawczy

Komitet Wydawniczy:

Andrzej Barczak, Eugeniusz Cieślak, Janina Florczykiewicz, Jerzy-P. Georgica, Beata Jakubik,
Jarosław Kardas, Wojciech Kolanowski, Joanna Kuć, Agnieszka Prusińska, Sławomir Sobieraj,
Jacek Sosnowski, Maria Starnawska, Ewa Wójcik, Waldemar Wysocki

© Copyright by Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2019

Żaden fragment tej publikacji nie może być reprodukowany, umieszczany w systemach przechowywania informacji lub przekazywany w jakiegokolwiek formie – elektronicznej, mechanicznej, fotokopii czy innych reprodukcji – bez zgody posiadacza praw autorskich.

ISBN 978-83-66541-01-6



Wydawnictwo
Naukowe UPH

Wydawnictwo Naukowe
Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach
www.wydawnictwo-naukowe.uph.edu.pl

08-110 Siedlce, ul. Żytnia 17/19, tel. 25 643 15 20
Ark. wyd. 6.9. Ark. druk. 9.9.

Druk i oprawa: EXDRUK Spółka Cywilna, Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

ROZDZIAŁ 1.

Zmiany w zakresie działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw w latach 2013–2017

(Anna Maria Rak)

1.1. Wprowadzenie	9
1.2. Pojęcie innowacji i jej rodzaje	10
1.3. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013-2017.....	15
1.4. Podsumowanie.....	23
Bibliografia.....	23

ROZDZIAŁ 2

Uwarunkowania i konsekwencje innowacyjności organizacji w gospodarce współdzielenia

(Elżbieta Skrzypek, Adam Skrzypek)

2.1. Wprowadzenie	25
2.2. Gospodarka współdzielenia i powody jej pojawienia się	26
2.3. Innowacyjność jako fundament rozwoju organizacji w społeczeństwie wiedzy.....	30
2.4. Grywalizacja jako przejaw innowacyjności w gospodarce współdzielenia	35
2.5. Podsumowanie.....	41
Bibliografia.....	42

ROZDZIAŁ 3

Cyfryzacja w sektorze ochrony zdrowia w Polsce

(Marek Szajczyk)

3.1. Wprowadzenie	45
3.2. Wyzwania dotyczące cyfryzacji w ochronie zdrowia.....	47
3.3. Cyfryzacja usług medycznych w Polsce.....	52
3.4. Podsumowanie.....	57
Bibliografia.....	57

ROZDZIAŁ 4

Procesowe zarządzanie wiedzą w szkole wyższej

(Grzegorz Grela, Agnieszka Piasecka, Sylwia Sagan)

4.1. Wprowadzenie	61
4.2. Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami	62
4.3. Zarządzanie procesami w szkole wyższej	67
4.4. Rodzaje wiedzy w szkole wyższej	68
4.5. Procesy zarządzania wiedzą w szkole wyższej	72
4.6. Podsumowanie	76
Bibliografia	76

ROZDZIAŁ 5

Influencer marketing w komunikacji marketingowej marki

(Joanna Wyrwisz)

5.1. Wprowadzenie	79
5.2. Zintegrowana komunikacja marketingowa a influencer marketing	80
5.3. Uwarunkowania influencer marketingu	81
5.4. Typologia influencerów	84
5.5. Podsumowanie	87
Bibliografia	87

ROZDZIAŁ 6

Innowacyjność opakowań i gospodarka odpadami opakowaniowymi w świetle przepisów prawa

(Beata Kuziemska, Krystyna Pieniak-Lendzion, Krzysztof Pakuła)

6.1. Wprowadzenie	89
6.2. Akty prawne regulujące gospodarkę opakowaniami i odpadami opakowaniowymi	91
6.3. Kategorie i funkcje opakowań	94
6.4. Cele ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi	95
6.5. Gospodarka opakowaniami	96
6.6. Gospodarka odpadami opakowaniowymi	98
6.7. Organizacja odzysku opakowań	100
6.8. Opłata produktowa i recyklingowa	103
6.9. Podsumowanie	104
Bibliografia	104

ROZDZIAŁ 7

Asymetria informacji w spółkach zaawansowanych technologicznie

(Joanna Korpus)

7.1. Wprowadzenie.....	107
7.2. Przegląd literatury z zakresu asymetrii informacji.....	109
7.3. Metodyka badań.....	112
7.4. Uwarunkowania asymetrii informacji w spółkach technologicznych – wyniki i dyskusja.....	112
7.5. Podsumowanie.....	121
Bibliografia.....	122

ROZDZIAŁ 8

Innowacyjne zarządzanie produkcją w przedsiębiorstwie międzynarodowym

(Norbert Kawęcki)

8.1. Wprowadzenie.....	125
8.2. Przedsiębiorstwo międzynarodowe i jego funkcje w warunkach wzrostu znaczenia innowacyjności.....	136
8.3. Innowacje organizacyjne mające na celu doskonalenie działalności przedsiębiorstwa.....	131
8.4. Procesy informatyczne w innowacyjnym zarządzaniu produkcją.....	135
8.5. Podsumowanie.....	139
Bibliografia.....	140

ROZDZIAŁ 9

Ewolucja budowania strategii działalności przedsiębiorstw

(Waldemar Milewicz)

9.1. Wprowadzenie.....	141
9.2. Strategia przedsiębiorstwa w świetle literatury.....	141
9.3. Metodologia badań.....	143
9.4. Wyniki i dyskusja.....	143
9.5. Podsumowanie.....	154
Bibliografia.....	155

Wstęp

Innowacje i cyfryzacja – Czytelnicy muszą przyznać, że połączenie stosowne do czasu, w którym żyjemy. XXI wiek – jak nigdy wcześniej – boleśnie uświadamia człowiekowi, przedsiębiorcom, w rezultacie wszystkim uczestnikom globalnej gospodarki, iż zasoby, wykorzystywane dotąd w sposób beztronski, mają zdecydowanie ograniczony charakter.

Ludzkość stanęła przed dylematem niemalże szekspirowskim. Wykorzystując dotychczasowy dorobek technologiczny, wiedzę o zarządzaniu, wiedzę o funkcjonowaniu organizacji produkcyjnych, handlowych, usługowych dalej brnąć drogą utartych schematów, modyfikując je tylko trochę, czy też uruchomić ogromny zasób intelektualnych możliwości człowieka. Uruchomić, a przynajmniej stworzyć, solidne podstawy do tego, by – w szeroko pojętej gospodarce – dominowały (a nie pojawiały się na chwilę, czasami w pustej retoryce politycznej) działania *stricte* innowacyjne, wsparte ugruntowaną cyfryzacją dostępnych procesów.

Oryginalne ujęcie sytuacji, w której możliwe staje się pojawienie nowych pomysłów, nowych rozwiązań, nowych idei w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw (właśnie tego, co nazywamy innowacyjnością) zaprezentował H.B. Gregerson¹. Innowacje rodzą się wtedy, gdy w przestrzeni danej organizacji pozwala się i wręcz mobilizuje do zadawania „pytań prowokacyjnych”, które burzą spokój produkcyjny, technologiczny, organizacyjny. Stawiający te pytania oczekują na zdarzenia, zmianę sytuacji i w rezultacie z ciekawością obserwują „co się stało”. Za tym bezapelacyjnie powinna pojawiać się „budowa skojarzeń” prowadząca do stworzenia nowych bądź udoskonalonych rozwiązań, odkryć etc. Ciekawie powinna być rozbudowana rola „obserwacji”, „budowy relacji” i moim zdaniem możliwość „eksperymentowania” czyli sprawdzenia, czy no-

¹ Harvard Business Review Polska, [www.hbrp.pl/a/ jak rozwijać innowacyjność swoją i firmy](http://www.hbrp.pl/a/jak-rozwijac-innowacyjnosc-swoja-i-firmy) (data dostępu: 24.11.2019).

wy wynalazek, proces technologiczny, zmiany organizacyjne, system marketingu i sprzedaży itp. działań.

Innowacyjność, w kontekście powyższych uwag (o czym przekonają się Czytelnicy tej książki), jest definiowana na różnych płaszczyznach.

W niniejszej monografii zaprezentowane są rozważania i badania kilku Autorów, wywodzących się z różnych ośrodków akademickich w Polsce. Rozdziały książki poświęcone są z jednej strony innowacyjności w ujęciu stworzonej teorii, zaś z drugiej – prezentacji ogromnej przestrzeni w gospodarce polskiej, dla której problemy innowacji i cyfryzacji są istotne.

Jestem przekonany, że lektura niniejszej monografii, dzięki ciekawemu ujęciu prezentowanych zagadnień oraz dobrze osadzonych w badaniach własnych i literaturze przedmiotu rozważaniach, sprawi Czytelnikowi przyjemność.

Bardzo dziękuję za życzliwą krytykę i wskazówki niezbędne dla dobrej redakcji tekstów tej monografii panu prof. dr. hab. Marianowi Podstawce.

Marek Cisek

Zmiany w zakresie działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw w latach 2013–2017

Anna Maria RAK

ORCID: 0000-0002-5859-6262

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

1.1. Wprowadzenie

W Europejskim Rankingu Innowacyjności z 2019 roku Polska znalazła się na 23 miejscu wśród państw członkowskich UE. Jest to pozycja niska, która każe poszukiwać skutecznych rozwiązań, mających na celu zdynamizowanie poziomu innowacyjności gospodarki naszego kraju. Z całą pewnością podwyższenie innowacyjności wymaga inwestycji w rozwój sektora B+R, rozwoju infrastruktury w skali kraju i regionów, tworzenia warunków implementacji osiągnięć nauki do praktyki gospodarczej, a także kształtowania postaw przedsiębiorczych w społeczeństwie.

Innowacyjność gospodarki oznacza zdolność i motywację przedsiębiorców do stałego poszukiwania i wdrażania wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Polega ona również na doskonaleniu i rozwoju istniejących technologii produkcyjnych, procesów usługowych, wprowadzaniu nowych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania, doskonaleniu i rozwoju infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji w myśl idei społeczeństwa informacyjnego¹. Warunkiem podnoszenia poziomu tak rozumianej innowacyjności gospodarki jest rozwój działalności innowacyjnej pojedynczych przedsiębiorstw.

Według podręcznika metodologicznych badań statystycznych innowacji, zalecanego zarówno w krajach OECD, jak i przez Unię Europejską,

¹ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 18-19.

działalność innowacyjna przedsiębiorstwa oznacza wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym². Oparte na tej definicji wyniki badań Głównego Urzędu Statystycznego w zakresie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw polskich pozwalają na identyfikowanie stanu, zmian i rodzajów innowacji w działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw.

1.2. Pojęcie innowacji i jej rodzaje

Pomimo tego, iż pojęcie innowacji wprowadzone zostało na początku XX wieku, do czasów współczesnych nie wypracowano jego jednolitej, uniwersalnej definicji. Różnorodność stosowanych definicji wskazuje na złożony charakter tego zjawiska, jego wielowymiarowość oraz ciągłą ewolucję sposobu jego pojmowania. W definiowaniu pojęcia innowacji można wyodrębnić dwa podejścia: wynikowe i procesowe. Definicje pierwszego typu utożsamiają innowację ze zmianą, która prowadzi do wprowadzenia nowego lub udoskonalonego produktu, procesu bądź rozwiązania organizacyjnego. Podejście procesowe kładzie nacisk na myślenie twórcze i sekwencję działań zmierzających do zastosowania i użytkowania nowych lub udoskonalonych rozwiązań.

Ujęcie wynikowe prezentowane jest w definicji J.A. Schumpetera uznawanego za prekursora pojęcia innowacji, który w swoich pracach określał innowację jako³:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub udoskonalenie już istniejących,
- wprowadzenie nowej bądź udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku zbytu,
- zastosowanie nowych surowców, nowych źródeł pozyskiwania surowców lub nowej organizacji produkcji,

² OECD, *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Third Edition, 2005, p. 15.

³ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 322.

- zastosowanie nowego rozwiązania w zakresie sprzedaży bądź zakupów.

Zakres tak rozumianej innowacji należy uznać za bardzo szeroki, ponieważ obejmuje wszelkie zmiany techniczne i organizacyjne, jakie mogą mieć miejsce w przedsiębiorstwie.

Wynikowe pojmowanie innowacji prezentuje również Ch. Freeman oraz Ph. Kotler. Dla Freemana innowacja stanowi pierwsze handlowe zastosowanie wynalazku⁴, natomiast Kotler odnosi innowację do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który przez producenta lub odbiorcę postrzegany jest jako nowy⁵.

W literaturze polskiej ujęcie wynikowe proponuje między innymi J. Baruk. Określa on innowację jako celowo zaprojektowaną przez człowieka zmianę dotyczącą produktu, metod wytwarzania, organizacji pracy czy metod zarządzania zastosowaną po raz pierwszy w danym przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia korzyści społeczno-gospodarczych⁶. Podobnie M. Dolińska definiuje innowację w sposób wynikowy, odnosząc ją do materialnych i niematerialnych nowości wdrożonych w jednostce gospodarczej lub/i na rynku⁷.

Zgodnie z podejściem procesowym innowację przedstawia się jako proces tworzenia, składający się z etapów projektowania, realizacji, adaptacji oraz zastosowania nowego produktu lub metody wytwarzania. W takim kontekście o innowacji piszą R. Simonetti, D. Archibugi, R. Evangelista, którzy definiują ją jako twórczy i interakcyjny proces angażujący rynek i instytucje pozarynkowe, zmierzający do twórczego użytku różnych form wiedzy, odpowiadającego rynkowemu popytowi i wymaganiom wyznaczanym przez społeczeństwo innowacyjne⁸. Spośród polskich badaczy ujęcie procesowe proponuje F. Budziński, który wyjaśniając pojęcie innowacji zwraca uwagę, że mają one charakter procesu kumulacyjnego, gdyż

⁴ Ch. Freeman, *Economics of Industrial Innovation*, Frances Printer, London 1982, s. 7.

⁵ Ph. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Geberthner i S-ka, Warszawa 1994, s. 322.

⁶ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 102.

⁷ M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 22-23.

⁸ R. Simonetti, D. Archibugi, R. Evangelista, *Product and Process Innovations: How Are They Defined? How Are They Quantified?*, „Scientometrics” 1995, vol. 32, iss. 1, s. 79.

większość z nich stanowi uzupełnienie techniki istniejącej i przyczynia się do podniesienia efektywności starej techniki oraz poprawy jej jakości, a powstanie nowości uwarunkowane jest dostępem do istniejącej wcześniej wiedzy⁹.

Analizując sposoby definiowania pojęcia innowacji, można zidentyfikować ich pewne wspólne cechy, które akcentowane są przez naukowców, niezależnie od przyjętego podejścia badawczego. Jedną z takich cech jest posiadanie przez innowacje znamion nowości. Są to niespotykane dotąd rozwiązania, które zostały zastosowane przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia korzyści. Dodatkowo innowacje charakteryzuje element dynamiki, ponieważ są narzędziem zmiany organizacji lub odpowiedzią na zmiany w otoczeniu, lub działaniem wyprzedzającym, wpływającym na otoczenie. Innowacje mają również znamiona sukcesu. Są to działania, których efektem ma być osiągnięcie wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów. Istotny jest również fakt, że innowacje nie stanowią wartości same w sobie, lecz wpływają na proces dostarczania nowej wartości dla przedsiębiorstwa. To narzędzie służące osiągnięciu bardziej korzystnej pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz wyników rynkowych lepszych w stosunku do konkurentów. Innowacje związane są również z ryzykiem, czyli tylko z pewnym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że będące przedmiotem innowacji rozwiązania, okażą się korzystne i zagwarantują pożądane rezultaty.

Wielowymiarowość pojęcia innowacji znajduje swoje odzwierciedlenie w wyróżnianiu jej poszczególnych rodzajów (tabela 1). Dokonując podziału na różne typy innowacji, dostrzec można rolę, jaką pełnią w procesie rozwoju rynkowego przedsiębiorstw. Poszczególne rodzaje innowacji w istotny sposób determinują bowiem pozycję konkurencyjną firmy. Ponadto określone typy innowacji powodują różne skutki dla przedsiębiorstw.

⁹ F. Budziński, *Ekonomika innowacji technicznych*, Politechnika Krakowska, Monografia 200, „Seria Nauki Społeczne i Ekonomiczne”, Kraków 1996, s. 15.

Tabela 1. Klasyfikowanie innowacji

Kryterium klasyfikacji	Typy innowacji
Zakres przedmiotowy	<ul style="list-style-type: none"> • produktowe – dotyczą wprowadzenia na rynek produktów nowych o wyższym poziomie funkcjonalności, które dostarczają klientom obiektywnie nowych lub większych korzyści; • procesowe – są efektem wprowadzenia nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji lub realizacji usługi, w tym w obszarze finansów, dystrybucji czy badań i rozwoju; mogą mieć charakter zmian dotyczących wyposażenia, zasobów ludzkich, metod pracy, obsługi klientów lub kombinacji tych zmian; • organizacyjne – polegają na wprowadzeniu nowej metody organizacyjnej w dotychczasowej praktyce biznesowej firmy; mogą dotyczyć zmian procedur i sposobów wykonywania pracy; • marketingowe – dotyczą wdrożenia nowych lub udoskonalonych systemów marketingowych, które skutkują zmianami w konstrukcji i wyglądzie produktu, jego dystrybucji, sposobach promocji czy strategii marketingowej;
Przyczyny powstania	<ul style="list-style-type: none"> • popytowe – ujawniają się na skutek potrzeb zgłaszanych przez rynek; • podażowe – powstają w następstwie odkryć i wynalazków dokonywanych przez twórców w wyniku ich dociekliwości, predyspozycji twórczych lub potrzeb samorealizacji;
Sposób opracowania i wdrażania	<ul style="list-style-type: none"> • systemowe (zaplanowane) – opracowywane i wdrażane przez specjalistów w ramach procesu powtarzanego i doskonalonego w obrębie danej organizacji, coraz częściej sieciowej; • jednostkowe – opracowane i wdrożone przez pojedynczego pracownika, którego twórczy umysł oraz poszukiwanie nowych, bardziej efektywnych rozwiązań prowadzą do innowacji;
Miejsce zastosowania innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • wewnątrz przedsiębiorstwa – tworzone przez firmę i wykorzystywane wyłącznie na jej potrzeby; • w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa – realizujące cele otoczenia, w którym przedsiębiorstwo odpowiedzialne za wprowadzenie innowacji funkcjonuje;

Oryginalność zastosowanych zmian	<ul style="list-style-type: none"> • pionierskie (radikalne, oryginalne) – są efektem twórczych rozwiązań opartych na nowej wiedzy, zastosowane w gospodarce po raz pierwszy i odgrywające istotną rolę w jej rozwoju; • naśladowcze (adaptacyjne, imitujące) – polegają na zastosowaniu przez przedsiębiorstwo naśladownictwa wcześniej zastosowanych w gospodarce oryginalnych rozwiązań;
Źródło pochodzenia	<ul style="list-style-type: none"> • wytworzone samodzielnie przez przedsiębiorstwo; • wytworzone przez przedsiębiorstwo we współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi; • zakupione przez przedsiębiorstwo;
Horyzont czasowy efektów	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczne – mają na celu zapewnienie przedsiębiorstwu pozycji konkurencyjnej pożądanej przez nie w przyszłości; • taktyczne – stanowią narzędzie realizacji bieżących potrzeb przedsiębiorstwa oraz odpowiedź na aktualne wymagania rynkowe;
Zakres oddziaływania na pozycję konkurencyjną	<ul style="list-style-type: none"> • zaburzające (<i>disruptive</i>) – mają charakter przełomowych odkryć technologicznych, których początkowo wartość trudna jest do oszacowania i z tego powodu nie budzą one obaw wśród konkurentów; wraz z upływem czasu konkurenci uświadamiają sobie potencjał rozwojowy odkrycia, ale znaczącą przewagę rynkową posiadać będzie przedsiębiorstwo, które wprowadziło tego typu innowację; • podtrzymujące (<i>sustaining</i>) – innowacje prowadzone przez przedsiębiorstwo w celu utrzymania dotychczasowej pozycji konkurencyjnej.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 17-21; A. Dymitrowski, *Znaczenie innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa*, Rozprawa doktorska, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, UE w Poznaniu, Poznań 2014, pdf, s. 17-23 (data dostępu: 31.10.2019); A. Styś, A. Dejnaka, *Innowacje w biznesie*, Difin, Warszawa 2018, s. 21-22.

Z pojęciem innowacji ściśle związany jest termin innowacyjności przedsiębiorstwa, który określa jego skłonność i zdolność do rozwijania oraz przyswajania nowych i udoskonalonych produktów, usług bądź wykorzystywanych technologii¹⁰. Firma innowacyjna to organizacja inteligentna, permanentnie generująca innowacje i realizująca projekty innowacyjne dla

¹⁰ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 57.

potrzeb wytwarzanych produktów i usług znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności¹¹.

Innowacyjność oznacza posiadanie i rozwijanie kompetencji i umiejętności do stosowania rozwiązań innowacyjnych w działalności wewnętrznej oraz na obsługiwanych rynkach, a także elastyczne dostosowywanie działalności do zmian zachodzących w otoczeniu. Warunkiem takiego stanu rzeczy jest zdolność do efektywnego zarządzania wiedzą oraz jej praktycznego wykorzystania w procesach innowacji ukierunkowanych na wzrost wartości kreowanych dla klientów. Istotne w tym zakresie są również szeroko rozbudowane relacje z otoczeniem. Wiedza pozostająca w dyspozycji przedsiębiorstwa w połączeniu z wiedzą partnerów staje się źródłem tworzenia wartości ukierunkowanych nie tylko na właściciela czy klienta, ale również na wszystkie wchodzące w interakcje podmioty (pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie, w tym ośrodki naukowe i zaplecze B+R)¹².

1.3. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013-2017

W badaniach Głównego Urzędu Statystycznego w zakresie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw stosowany jest standard metodologiczny wskazany w *Podręczniku Oslo* opracowanym przez OECD i Eurostat. Metodologia ta za przedsiębiorstwo innowacyjne uznaje podmiot, który w okresie trzech lat wprowadził co najmniej jedną innowację (produktową, procesową lub organizacyjną) będącą z punktu widzenia tego podmiotu nowością. Oznacza to, że za innowacyjne uznawane są wyłącznie przedsięwzięcia zakończone wdrożeniem.

Niniejszy podrozdział stanowi analizę wyników badań GUS przeprowadzonych dla trzech okresów (2013-2015, 2014-2016, 2015-2017) działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W analizie uwzględniono

¹¹ A. Sosnowska, *Systemy zarządzania firmą innowacyjną*, [w:] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek (red.), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 25.

¹² B. Mikuła, *Źródła wartości organizacji opartych na wiedzy*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 6, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 82.

udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych, udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych według rodzajów innowacji, udział przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych, które wprowadziły innowacje organizacyjne i marketingowe, nakłady na działalność innowacyjną oraz źródła ich finansowania.

Tabela 2. Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych (w %) według liczby pracujących

Wyszczególnienie	Liczba pracujących		
	10-49 osób	50-249 osób	pow. 250 osób
Okres 2013-2015			
– przemysł	10,6	31,3	57,9
– usługi	7,6	17,0	41,3
Okres 2014-2016			
– przemysł	11,2	33,0	58,7
– usługi	11,0	21,9	42,3
Okres 2015-2017			
– przemysł	11,3	32,3	59,3
– usługi	7,1	23,6	42,3

Źródło: opracowano na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013-2015*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2016; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014-2016*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2017; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015-2017*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2018.

W okresie 2015-2017 udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w stosunku do ogólnej liczby tych przedsiębiorstw wyniósł odpowiednio 18,5% i 10,4%. Ich udział w porównaniu z latami 2013-2015 zwiększył się o 0,9% w przemyśle i o 0,6% w usługach. W każdym z analizowanych okresów innowacje produktowe lub procesowe wprowadzały najczęściej podmioty o liczbie pracujących wynoszącej 250 osób i więcej (tabela 2). Przedsiębiorstwa duże, ukierunkowane zwykle na ciągły rozwój, mają większe możliwości podejmowania współpracy z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami badawczymi, a przede wszystkim dysponują większymi zasobami finansowymi. Wprowadzanie innowacji przez podmioty małe i średnie, uzależnione jest natomiast od warunków stworzonych przez politykę gospodarczą państwa.

W całym analizowanym okresie we wprowadzaniu innowacji dominowały przedsiębiorstwa przemysłowe, chociaż należy zwrócić uwagę, że najmniejsza dysproporcja między przemysłem a usługami dotyczyła jednostek o liczbie pracujących wynoszącej od 10 do 49 osób. Można więc sądzić, że to nie rodzaj prowadzonej działalności operacyjnej, a właśnie wielkość firmy w największym stopniu determinuje możliwości wdrażania rozwiązań innowacyjnych.

Tabela 3. Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych (w proc.) według rodzajów innowacji

Wyszczególnienie	Rodzaj wprowadzonych innowacji		
	produktowe	procesowe	produktowe i procesowe
Okres 2013-2015			
– przemysł	11,8	13,0	7,2
– usługi	4,8	7,4	2,4
Okres 2014-2016			
– przemysł	12,4	15,2	9,0
– usługi	6,9	10,4	3,7
Okres 2015-2017			
– przemysł	12,0	15,3	8,8
– usługi	5,4	8,3	3,3

Źródło: opracowano na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013-2015*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2016; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014-2016*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2017; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015-2017*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2018.

Wyniki badania GUS w zakresie działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wskazują, że zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak i usługowych obserwowana jest większa skala wdrożeń innowacji procesowych niż produktowych (tabela 3). W analizowanym okresie udział podmiotów, które wprowadziły innowacje procesowe wzrósł o 2,3 p.p. w przemyśle i o 0,9 w usługach. Wzrost udziału przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje produktowe był niższy i wynosił odpowiednio 0,2% i 0,6%.

Innowacje procesowe polegały najczęściej na zastosowaniu nowej lub znacząco ulepszonej metody produkcji lub wprowadzeniu systemów wspierających oferowanie usług. Celem wdrażania tego typu innowacji była redukcja jednostkowych kosztów produkcji lub dostawy, podwyższe-

nie jakości wyrobów i usług bądź wytworzenie nowych lub znacząco ulepszonych produktów i usług.

Wprowadzenie innowacji produktowych polegało zwykle na wdrożeniu produktu nowego lub znacząco ulepszanego w stosunku do jego pierwotnej wersji. Ulepszenia dotyczyły zarówno cech produktu (specyfikacji technicznej, użytych komponentów i materiałów, oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych), jak również jego nowych zastosowań i sposobów wykorzystania. W przypadku usług były to zmiany w sposobie ich świadczenia (np. szybkość i efektywność), dodanie nowych funkcji bądź cech do usług istniejących lub wprowadzenie usług całkowicie nowych.

Tabela 4. Przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe, które wprowadziły innowację organizacyjną z uwzględnieniem liczby pracujących w nich osób (dane w proc.)

Wyszczególnienie	Liczba pracujących		
	10-49 osób	50-249 osób	pow. 250 osób
Okres 2013-2015			
– przemysł	5,2	12,1	32,5
– usługi	7,1	10,6	27,0
Okres 2014-2016			
– przemysł	6,3	14,1	33,7
– usługi	5,8	13,5	27,9
Okres 2015-2017			
– przemysł	5,5	12,2	31,3
– usługi	5,7	11,3	23,2

Źródło: jak w tabeli 2.

W latach 2015-2017 innowacje organizacyjne wdrożyło 8,4% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 7,0% przedsiębiorstw usługowych, tj. o 0,3% więcej podmiotów przemysłowych i o 1,1% mniej podmiotów usługowych niż w okresie 2013-2015. W każdym analizowanym okresie największy odsetek podmiotów przemysłowych i usługowych, które wprowadziły nowe metody organizacyjne, odnotowano w jednostkach o liczbie pracujących 250 osób i więcej (tabela 4).

Wdrożone innowacje organizacyjne polegały na wprowadzeniu nowych metod organizacyjnych w dotychczasowej praktyce biznesowej firmy, miejscu pracy lub zewnętrznych relacjach przedsiębiorstwa. W za-

kresie praktyki biznesowej innowacje organizacyjne dotyczyły nowych metod organizacji procedur i sposobów wykonywania pracy. W odniesieniu do miejsca pracy polegały najczęściej na zmianie podziału odpowiedzialności i sposobie podejmowania decyzji wśród pracowników. Innowacjami organizacyjnymi w relacjach zewnętrznych firm były nowe sposoby organizacji relacji z innymi podmiotami rynkowymi. Celem wprowadzania innowacji organizacyjnych było obniżenie kosztów administracyjnych i transakcyjnych, podwyższenie zadowolenia pracowników z miejsca pracy, uzyskanie dostępu do zasobów niematerialnych (np. wiedzy) oraz redukcja kosztów dostaw.

Tabela 5. Przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe, które wprowadziły innowację marketingową z uwzględnieniem liczby pracujących w nich osób (dane w proc.)

Wyszczególnienie	Liczba pracujących		
	10-49 osób	50-249 osób	pow. 250 osób
Okres 2013-2015			
– przemysł	4,9	10,3	24,2
– usługi	5,3	10,8	24,1
Okres 2014-2016			
– przemysł	6,7	12,9	26,6
– usługi	5,8	12,2	23,9
Okres 2015-2017			
– przemysł	5,5	10,2	24,2
– usługi	5,7	10,6	22,6

Źródło: jak w tabeli 2.

Udział przedsiębiorstw, które w latach 2015-2017 wprowadziły innowacje marketingowe wśród podmiotów przemysłowych wyniósł 7,5%, natomiast wśród usługowych – 6,9%. W porównaniu z okresem 2013-2015 nieznaczny wzrost tego wskaźnika wystąpił zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych (o 0,4%), jak i w usługowych (o 0,3%). Odsetek podmiotów, które wdrożyły innowacje marketingowe, zwiększał się wraz ze wzrostem klasy wielkości mierzonej liczbą pracujących (tabela 5). W każdym analizowanym okresie udział przedsiębiorstw wdrażających tego typu innowacje w jednostkach o liczbie pracujących 250 osób i więcej

był czterokrotnie wyższy niż w jednostkach o liczbie pracujących z przedziału 10–49 osób.

Wprowadzane innowacje marketingowe związane były z zastosowaniem nowej metody marketingowej, która swoim zakresem obejmowała zmiany w designie produktu lub opakowania, sposobie pozycjonowania, formie promocji lub ustalaniu ceny. Ich celem nadrzędnym było spełnienie potrzeb nabywców, odkrycie nowych rynków zbytu lub stworzenie nowego sposobu pozycjonowania produktu lub usługi, umożliwiającego zwiększenie poziomu sprzedaży firmy. Były to zmiany dotyczące elementów strategii marketingowej znacząco różnych od dotychczas stosowanych w firmie.

Tabela 6. Nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw (w mln zł) z uwzględnieniem liczby pracujących (ceny bieżące)

Wyszczególnienie	Liczba pracujących			Ogółem
	10–49 osób	50–249 osób	pow. 250 osób	
2015				
– przemysł	2 173,3	5 603,5	23 317,2	31 094,1
– usługi	785,4	1 957,8	9 897,7	12 640,9
2016				
– przemysł	1 147,2	4 500,0	22 657,5	28 304,7
– usługi	1 016,8	1 721,0	7 968,3	10 706,2
2017				
– przemysł	1 559,2	4 313,5	22 150,8	28 023,5
– usługi	1 634,1	1 840,5	9 667,7	13 142,2
Dynamika 2015–2017 (2015 = 100%)				
– przemysł	71,7	77,0	95,0	90,1
– usługi	208,1	94,0	97,7	104,0

Źródło: jak w tabeli 2.

W latach 2015-2017 71,0% ogółu nakładów na działalność innowacyjną zrealizowały przedsiębiorstwa przemysłowe. W roku 2017 nakłady poniesione na działalność innowacyjną w grupie przedsiębiorstw przemysłowych wyniosły 28,0 mld zł i były niższe o 1,0% w porównaniu z rokiem poprzednim oraz o 10,0% w stosunku do roku 2015. W roku 2017 poziom nakładów w podmiotach usługowych osiągnął poziom 13,1 mld zł,

co oznacza, że były one wyższe o 22,8% w porównaniu z rokiem 2016 i o 4,1% w stosunku do roku 2015 (tabela 5).

W całym analizowanym okresie wśród przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych największe nakłady na działalność innowacyjną poniosły przedsiębiorstwa o liczbie pracujących wynoszącej co najmniej 250 osób. Ich udział w nakładach na innowacje podmiotów przemysłowych ogółem był bardzo wysoki i w roku 2017 wyniósł 79,0%. Podobne zjawisko obserwowane było w usługach, których udział w nakładach na innowacje ogółem tej grupy przedsiębiorstw w roku 2017 wyniósł 73,6%.

W zakresie innowacji produktowych i procesów nakłady finansowe ponoszone były między innymi na¹³:

- zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych w postaci patentów, wynalazków,
- zakup oprogramowania związany z wdrażaniem innowacji,
- zakup i montaż maszyn i urządzeń technicznych, środków transportu, narzędzi i innych służących wdrażaniu innowacji,
- szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną,
- marketing,
- prace badawcze i rozwojowe (B+R) wykonane przez własne zaplecze rozwojowe lub nabyte,
- pozostałe przygotowania do wdrażania innowacji.

Wyniki badań GUS wskazują, że w finansowaniu działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw dominują środki własne (tabela 6). Ich udział w strukturze finansowania podmiotów przemysłowych wahał się od 62,2% w roku 2015 do 75,5% w roku 2017. W każdym analizowanym roku na nieco jeszcze wyższym poziomie kształtował się w przedsiębiorstwach usługowych. Wykorzystywane w finansowaniu działalności innowacyjnej środki własne, to przede wszystkim środki pochodzące z podziału zysków zatrzymanych, których wielkość w danej jednostce uzależniona jest od przyjętej przez jej właścicieli strategii rozwojowej.

¹³ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015-2017*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2018, s. 58.

Tabela 6. Struktura nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw (w %) według źródeł finansowania

Wyszczególnienie	Źródło finansowania				
	własne	z budżetu państwa	pozyskane z zagranicy	kredyty bankowe	pozostałe
2015					
– przemysł	62,0	2,0	7,0	11,5	17,5
– usługi	73,0	1,6	16,7	6,2	2,5
2016					
– przemysł	71,6	1,6	1,8	6,7	18,3
– usługi	88,2	1,7	2,8	4,2	3,1
2017					
– przemysł	75,5	1,6	3,7	7,2	12,0
– usługi	85,7	2,1	3,9	4,1	4,2

Źródło: jak w tabeli 2.

W przedsiębiorstwach polskich miejsce drugie pod względem udziału w strukturze finansowania inwestycji zajmowały kredyty bankowe, w tym przede wszystkim kredyty inwestycyjne. Ich odsetek w strukturze finansowania wyższy był w podmiotach przemysłowych, chociaż w latach 2015-2017 zmniejszył się w tej grupie przedsiębiorstw z poziomu 11,5% do 7,2%. W przedsiębiorstwach usługowych również wykazywał tendencję spadkową (6,2% w roku 2015; 4,1% w roku 2017).

Mniejszą rolę w finansowaniu inwestycji w porównaniu z kredytami bankowymi odgrywały środki pozyskane z zagranicy. Wyjątkowy pod tym względem dla działalności usługowej był rok 2015, w którym ich udział w strukturze finansowania inwestycji wyniósł 16,7%. Środki pozyskane z zagranicy to głównie środki pochodzące z funduszy strukturalnych UE, przekazywane na działalność innowacyjną przedsiębiorstw w ramach programów operacyjnych.

W najmniejszym zakresie finansowanie inwestycji przedsiębiorstw polskich odbywało się z wykorzystaniem środków pochodzących z budżetu państwa. Ich udział w finansowaniu zarówno podmiotów przemysłowych, jak i usługowych, wykazywał się najniższym poziomem zmienności w porównaniu z pozostałymi źródłami. Były to przede wszystkim dotacje Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i w mniejszym stopniu dotacje Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

1.4. Podsumowanie

Innowacje wdrażane w przedsiębiorstwach w istotny sposób determinują ich możliwości rozwojowe. Stanowią skuteczne narzędzie podniesienia lub utrzymania pozycji konkurencyjnej. Większość podmiotów traktuje innowacyjność jako szczególnie imperatyw funkcjonowania i na trwale wpisuje ją w swój system zarządzania i kulturę organizacyjną.

Wyniki badania działalności innowacyjnej przeprowadzone przez GUS w latach 2013-2017 potwierdzają, że polskie przedsiębiorstwa wykazują znaczny potencjał innowacyjny, co znajduje potwierdzenie w rosnącej liczbie podmiotów innowacyjnych oraz w zakresie wprowadzania przez nie innowacji, w tym przede wszystkim procesowych.

Poziom działalności innowacyjnej oraz wielkość nakładów na inwestycje są zróżnicowane w zależności od klasy wielkości podmiotu. Każdego rodzaju innowacje najczęściej wprowadzały przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 250 osób i więcej. Podmioty duże zrealizowały również wyraźnie wyższy poziom nakładów inwestycyjnych w porównaniu z firmami średnimi i małymi. Zjawiskiem niepokojącym jest spadek nakładów na innowacje w przedsiębiorstwach dużych i średnich. Wzrost nakładów dotyczył jedynie podmiotów małych. W finansowaniu działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw dominują środki własne.

Bibliografia

- Baruk I., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Budziński F., *Ekonomika innowacji technicznych*, Politechnika Krakowska, Monografia 200, „Seria Nauki Społeczne i Ekonomiczne”, Kraków 1996.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- Dymitrowski A., *Znaczenie innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa*, Rozprawa doktorska, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, UE w Poznaniu, Poznań 2014, pdf.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013-2015*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2016.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014-2016*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2017.

- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015-2017*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2018.
- Freeman Ch., *Economics of Industrial Innovation*, Frances Printer, London 1982.
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Kotler Ph., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Geberthner i S-ka, Warszawa 1994.
- Mikuła B., *Źródła wartości organizacji opartych na wiedzy*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 6, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- OECD, *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Third Edition, 2005.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Simonetti R., Archibugi D., Evangelista R., *Product and Process Innovations: How Are They Defined? How Are They Quantified?*, „Scientometrics” 1995, vol. 32, iss. 1.
- A. Sosnowska, *Systemy zarządzania firmą innowacyjną*, [w:] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek (red.), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 25.
- Styś A., Dejnaka A., *Innowacje w biznesie*, Difin, Warszawa 2018.

Changes in the scope of innovative activity of Polish enterprises in the years 2013–2017

Abstract: The first part of this chapter provides an overview of the definitions and types of innovations presented in the literature. The second part analyzes the results of the GUS surveys conducted for three periods (2013-2015, 2014-2016, 2015-2017) of innovative activity of enterprises. The analysis took into account changes in the level of innovation of Polish industrial and service enterprises, implemented types of innovations, expenditure on innovative activities and sources of their financing.

Keywords: *innovation, product, process and marketing innovations, outlays and sources of financing innovative activities*

ROZDZIAŁ 2

Uwarunkowania i konsekwencje innowacyjności organizacji w gospodarce współdzielenia

Elżbieta SKRZYPEK

ORCID: 0000-0003-1076-6600

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Wydział Ekonomiczny

Adam SKRZYPEK

ORCID: 0000-0001-7644-0107

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

2.1. Wprowadzenie

W warunkach społeczeństwa wiedzy podstawą funkcjonowania i rozwoju organizacji są innowacje, które wiążą się z wiedzą, kreatywnością i przedsiębiorczością. Innowacje kształtują innowacyjność gospodarki, a zatem i przedsiębiorstw. Innowacje przesądzają o miejscu, jakie zajmuje dany podmiot w walce konkurencyjnej o coraz bardziej wymagającego klienta, który powinien być zadowolony, usatysfakcjonowany i lojalny. W warunkach wzrostu znaczenia technologii informacyjno-komunikacyjnych i rozwoju społeczeństwa sieciowego nasilają się zjawiska współdzielenia, które wyznaczają nowe trendy i kierunki zachowań rynkowych współczesnych konsumentów. Wzrasta znaczenie prosumpcji, w tym prosumpcji cyfrowej. Coraz bardziej zwinne, inteligentne, oparte na wiedzy organizacje poszukują nowych, efektywnych sposobów dotarcia do klienta z wykorzystaniem grywalizacji, której rola w procesach biznesowych systematycznie wzrasta.

2.2. Gospodarka współdzielenia i powody jej pojawienia się

Gospodarka współdzielenia wpisuje się we współczesną ekonomię, która kształtuje się w warunkach globalizacji, rosnącego znaczenia nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych i rozwoju wiedzy¹. Powstaje coraz więcej sieci o lokalnym i globalnym zasięgu. Współdzielenie dóbr staje się koniecznością, bo forma ta umożliwia bardziej efektywne ich wykorzystanie. Magazyn „Time” w 2010 roku wymienił *sharing economy* jako jedną z 10 idei, która odmieni świat². Powodem pojawienia się i wzrostu zainteresowania gospodarką współdzielenia są czynniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Rozwój cyfrowych technologii ułatwia kontakty i prowadzi do obniżki kosztów. Ponadto przewidywania, według danych WHO, dotyczące urbanizacji do 2050 roku mówią o tym, że około 70% społeczności globalnej, liczącej ponad 9 mld, będzie mieszkać w miastach, co sprzyjać będzie powstawaniu nowych form gospodarki współdzielenia³. Badania wskazują⁴, że powodem uczestnictwa społeczeństw we wspólnej konsumpcji są poważne problemy ekologiczne i środowiskowe. Gospodarka współdzielenia najbardziej rozwinęła się w USA i Europie⁵.

Z raportu „Współdziel i rządź” wynika, że u podstaw pojawienia się ekonomii współdzielenia znalazły się⁶:

- przełom technologiczny (Internet, używanie smartfonów),
- ograniczony dostęp do zasobów, koszt alternatywny posiadania dóbr i usług jest wyższy od kosztów dostępu do tych produktów i usług,
- urbanizacja,
- zmiany demograficzne i społeczne.

¹ E. Skrzypek, *Sharing economy – wybrane problemy*, „Problemy Jakości” 2019, nr 10, s. 3-8.

² A. Pizaru, *Peer-to-peer travel: blessing or blight?*, „International Journal of Hospitality Management”, Complete 2014, nr 38.

³ M. Leszczyńska, K. Łopaciński, *Współdzielenie i kokreacja jako przejawy nowych trendów w ekonomii*, „Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics” 2017, nr 2(44), s. 73-81.

⁴ B.F. Malinowski, *Różne oblicza sharing economy*, 2016. http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=DFE8A2F9EB1F43E19D0F6AD1B9C7DCB6, (data dostępu: 16.08.2019).

⁵ M. Banaszak, *Ekonomia współdzielenia jako alternatywny kierunek rozwoju miast*, „Ekonomia Społeczna” 2016, nr 1, s. 51-59.

⁶ Raport 2016: *Współdziel i rządź. Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje*, Warszawa 2016, PwC Polska, s. 3.

Rozwój gospodarki współdzielenia ma swoje źródła w⁷:

- globalnym upadku gospodarki drugiej rewolucji przemysłowej,
- narastających problemach związanych z degradacją środowiska,
- problemach związanych z przeludnieniem miast,
- pogarszającej się jakości życia,
- problemach komunikacyjnych, korkach, hałasie w miastach.

Innowacyjna komunikacja, rosnąca skala dostępu do Internetu to czynniki, które przyspieszyły proces powstawania *sharing economy*. Nowe przełomowe technologie, Internet i technologie cyfrowe sprawiły, że koszt dotarcia producenta do konsumenta jest coraz niższy. Ekonomia społeczna i działania podejmowane w jej obszarze mogą prowadzić do rozwoju nowego nurtu społeczno-ekonomicznego⁸.

Gospodarka współdzielenia bywa różnie określana⁹:

- gospodarka współdzielona (*shareconomy*) to wspólna forma konsumpcji, produkcji, finansowania i uczenia się,
- gospodarka na żądanie (*ondemand*) obejmuje platformy, które kojarzą klientów z dostawcami w celu natychmiastowej realizacji usługi,
- gospodarka (ekonomia) *freelance'u* – opiera się na niezależnych, samozatrudnionych pracownikach,
- gospodarka pracy dorywczej – *gig economy*, polega na uczestnictwie w rynku pracy i generowaniu dochodów za pomocą tzw. „gigów” czyli pojedynczych projektów, których podejmują się pracownicy, dzieląc się umiejętnościami¹⁰,
- gospodarka kolaboracyjna – *collaborative economy*,
- gospodarka uwikłana – *mesh*,
- gospodarka daru – *gift economy*,
- gospodarka dostępu – *access economy*: to dostęp ponad własność, ekonomia tłumu koncentruje się na modelach ekonomicznych napę-

⁷ R. Belk, *Extended Self in a Digital World*, "Journal of Consumer Research" 2013, Vol. 40, nr 3.

⁸ A. Skrzypek, *Konsumpcjonizm a ekonomia współdzielenia*, „Problemy Jakości” 2019 nr 9, s. 2-8.

⁹ J. Hamari, M. Sjöklint, A. Ukkonen, *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, "Journal of the Association for Information Science and Technology" 2016, nr 67(9): 2047-2059, s. 2047.

¹⁰ B. Sztokfisz, *Gospodarka współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2017, nr 6(966), s. 89-103.

- dzanych przez „tłum”, np. *crowdsourcing* i *crowdfunding* – to gospodarka cyfrowa, którą napędzają technologie cyfrowe. Podobnie ekonomia platformy oparta jest na platformach cyfrowych,
- gospodarka na żądanie – *on-demand economy*,
 - antykonsumpcja – *anti-consumption*,
 - różni się też współdzielenie i pseudowspółdzielenie – *pseudo-sharing*.

W *sharing economy* ważną rolę przypada prosumetom, którzy mają możliwości dotarcia do szerokiej grupy odbiorców. Twórcą terminu prosument jest A. Toffler. Prosumpcja utożsamiana jest z wszelkimi rodzajami działalności, w ramach której wykonawca podejmuje różne czynności, mające na celu stworzenie dóbr, które zaspokoilyby jego potrzeby¹¹. Dzisiejsi prosumenci nazywani są prosumetami trzeciej fali. Nawiązują oni współpracę z producentami, są współtwórcami oferty rynkowej przedsiębiorstw. Prosument to efekt połączenia funkcji konsumenta i producenta¹². Prosument to osoba, która chce mieć udział w tworzeniu oferty produktów i usług przedsiębiorstw. Podejmując decyzje w zakresie kształtowania produktów i usług osoba ta ma szeroką wiedzę¹³.

Prosumenci mogą tworzyć następujące grupy¹⁴:

- prosumenci, których aktywność wyraża się w wypowiedaniu opinii i oceny produktów na forach internetowych lub stronach sklepów,
- prosumenci, którzy w sposób aktywny odpowiadają na akcje organizowane przez przedsiębiorstwa i uczestniczą w inicjatywach, które prowadzą do uatrakcyjnienia oferty firmy,
- prosumenci określanymi mianem innowatorów, którzy uczestniczą we wskazanych formach aktywności przedsiębiorstw, ponadto podejmują próby wpływania na ofertę przedsiębiorstw poprzez tworzenie własnych projektów produktów lub usług i przedstawianie ich przedsiębiorstwu.

¹¹ D. Gach, *Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów*, „E-mentor” 2008, nr 23.

¹² E. Szul, *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 31, s. 348.

¹³ R. Wolny, *Prosumpcja i prosument na rynku e-usług*, „Konsumpcja i Rozwój” 2013, Vol. 1, nr 4, s. 16.

¹⁴ E. Szul, *Prosumpcja...*, *op. cit.*, s. 335.

Prosumpcja to zjawisko, w którym procesy związane z konsumpcją i produkcją splatają się, aż do zatarcia różnic między nimi¹⁵. Jest to także aktywność, którą podejmuje konsument w celu podniesienia wartości, przypisywanym przez konsumenta produktów oraz usług, które konsument nabywa¹⁶. Proces prosumpcji nasila się. Wśród czynników, które wpływają na jego rozwój należy wskazać¹⁷:

- postęp technologiczny, rozwój Internetu, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC),
- rozwój nowych metod badawczych (techniki jakościowe, *eye tracking*),
- aktywność przedsiębiorstw (przeniesienie części działalności przedsiębiorstw na konsumenta, korzystanie z wiedzy klienta i wykorzystywanie jej podczas procesu rozwoju produktów),
- rozkwit wiedzy (rozwój kreatywności, dążenie do wyznaczonego celu, wkroczenie w erę postmodernizmu),
- trendy ekonomiczne i społeczne (wzrost długości czasu wolnego, wzrost kosztów pracy, tworzenie spersonalizowanych ofert).

Aktywność prosumptów w Internecie obejmuje¹⁸:

- wyrażanie opinii i uwag na temat produktów,
- dodawanie komentarzy na temat produktów,
- zapoznawanie się z opiniami innych konsumentów,
- dobrowolne kontaktowanie się z producentem za pomocą Internetu, zadawanie pytań na temat produktów, z których korzysta konsument lub zamierza korzystać,
- uczestniczenie w akcjach organizowanych przez oferentów w Internecie, dzięki czemu konsument staje się współtwórcą produktu, opakowania, marki oraz współtwórcą działań promocyjnych np. hasła lub kampanii reklamowej.

¹⁵ C. Bywalec, L. Rudnicki, *Konsumpcja*, PWE, Warszawa 2002, s. 145.

¹⁶ M. Mitrega, *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe. Eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, „Problemy Zarządzania” 2013, Vol. 11(1940), t. 1, s. 44.

¹⁷ R. Wolny, *Prosumpcja*, op. cit., 2013, s. 152-153.

¹⁸ A. Baruk, A. Iwanicka, *Prosumpcja jako trend konsumencki w opiniach potencjalnych prosumptów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu” 2015, nr 41, s. 187.

D. Dusi wskazał na następujące zalety prosumpcji cyfrowej¹⁹:

- rozwój twórczości i proaktywności konsumentów,
- demokratyzacja innowacji poprzez angażowanie użytkowników produktów i usług w proces ich projektowania,
- generowanie informacji i dzielenie się nimi w Internecie,
- prosumenci utożsamiani są z aktywnymi obywatelami,
- wpływ na reorganizację gospodarczą.

2.3. Innowacyjność jako fundament rozwoju organizacji w społeczeństwie wiedzy

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy oraz poziom niepewności i ryzyka wymaga umiejętności sprawnego zarządzania organizacjami i zwiększonej efektywności organizacyjnej²⁰. N. Stieglitz i K. Heine podkreślają, że strategia biznesowa i określający ją zestaw działań mają istotny wpływ na zakres i szybkość wprowadzania innowacji²¹. Ch. Freeman twierdzi, że „(...) nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać”²².

Innowacyjność jest warunkiem koniecznym osiągnięcia skuteczności w globalnej konkurencji. Rozwój przedsiębiorstwa nie jest możliwy bez innowacyjności. Tworzenie oraz wprowadzanie na rynek nowych dóbr, nowych technologii a także restrukturyzacja systemów organizacyjnych stanowią źródło tworzenia podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy. Przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają innowacji obumierają, dlatego istnieje konieczność budowania tradycji innowacji w przedsiębiorstwie²³. Wśród przyczyn wprowadzania innowacji przedsiębiorstwa wymieniają:

¹⁹ D. Dusi, *The Perks and Downsides of Being a Digital Prosumer: Optimistic and Pessimistic Approaches to Digital Prosumption*, „International Journal of Social Science and Humanity” 2016, Vol. 6, No 5, s. 377-378.

²⁰ E. Skrzypek, *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H, Oeconomia” 2013, nr 47(1), s. 167-178.

²¹ N. Stieglitz, K. Heine, *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 2007, nr 28, s. 1-15.

²² *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „e-mentor” 2011, nr 3(40), s. 7.

²³ Ch. Freeman, L. Soete, *The Economics of Industrial Innovation*, The MIT Press, Cambridge (MA) 1999, s. 226.

- poprawę jakości produktów,
- konieczność utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej,
- wzmocnienie konkurencyjności,
- poprawę warunków pracy,
- ochronę środowiska,
- obniżkę kosztów materiałowych,
- obniżkę kosztów osobowych.

Z badań przeprowadzonych przez reprezentantów sztokholmskiej Szkoły Ekonomii (Ridderstate i Nordstrom) wynika, że trzy czwarte kadry kierowniczej na świecie, zarówno korporacji, jak i małych i średnich przedsiębiorstw, uważa, że wiedza i umiejętności pracowników są ważniejsze od wydajności i technologii. Te same badania upoważniły wskazanych badaczy do stwierdzenia, że zatrudnienie i utrzymanie utalentowanych pracowników będzie najważniejszym elementem strategii każdego podmiotu gospodarującego. Nowe warunki konkurencyjne, jakie wynikają z globalnego rynku, determinują modele biznesowe. Zmiany w tym obszarze są także konsekwencją zrównoważonego rozwoju. Istotą współczesnego społeczeństwa jest nowa gospodarka, która jest efektem przemysłanych zmian gospodarczo-społecznych takich jak: wysoka technologia, rozwój telekomunikacji, elektronicznego biznesu, Internetu, nowych stylów życia oraz nowych metod pracy (telepraca). Ważnym motywatorem zmian jest gospodarcza i społeczna wartość zasobów niematerialnych – wartość relacji wiedzy i własności intelektualnej. Wiedza powinna służyć zmianom gospodarki. Potrzeba kreowania i stosowania innowacji wynika z faktu, iż innowacje są uznawane za najbardziej skuteczny sposób osiągnięcia sukcesu w długiej perspektywie. Na konkurencyjnym rynku skutecznie mogą konkurować przedsiębiorstwa otwarte na nowości, postrzegające pojawiające się problemy z różnych perspektyw, wykorzystujące sygnały płynące z bliższego i dalszego otoczenia, mające zdolność przystosowywania się do zmian, zwinne, elastyczne, gotowe do podejmowania ryzyka. Innowacje stanowią duże wyzwanie dla przedsiębiorstw i często „odblokowują” potencjał organizacji do uczestniczenia w procesach globalizacji²⁴. Przedsiębiorstwa innowacyjne, poszukujące zmian i wykorzystujące nadarżające się okazje, mają szansę sprostać wyma-

²⁴ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, free Press, New York 1990, s. 63.

ganiom konkurencyjnych rynków²⁵. Takie przedsiębiorstwa mogą pokonać konkurentów w walce o klienta.

W warunkach zmian konieczne jest troska o wzrost efektywności procesowego podejścia do innowacji²⁶.

Innowacyjność to zdolność do wdrażania innowacji, może być ona traktowana jako fundament rozwoju organizacji pod warunkiem, iż prowadzone przez przedsiębiorstwo działania nabiorą charakteru sformalizowanego, czyli zostaną ujęte w ramy tzw. przedsięwzięcia innowacyjnego, z precyzyjnie określonym zestawem i kolejnością działania, nadającymi mu charakter procesu. Kompleksowa ocena innowacyjności wymaga potraktowania tej czynności jako zbioru ocen różnych elementów wpływających na realizację innowacji, w tym oceny efektywności strategii innowacji, opłacalności przedsięwzięcia innowacyjnego, skuteczności zarządzania procesem innowacyjnym czy zdolności zarządzających do jej wprowadzenia. Innowacyjność, czyli pionierskie działania, w istotnym aspekcie technologii czy praktyki działania pozwalają na zdobycie przywództwa rynkowego²⁷. Firmy innowacyjne muszą realizować celową strategię innowacji²⁸. Innowacje kojarzą się z potrzebą zmiany na lepsze, z postępem, nowoczesnością, a ich dyfuzja do sfery praktycznego funkcjonowania przyczynia się w dużej mierze do rozwoju gospodarczego. Innowacje to najważniejsza siła napędowa gospodarki, to specyficzne narzędzia przedsiębiorczości.

Innowacje to²⁹:

- warunek sprostania wyzwaniom turbulentnego otoczenia,
- sposób na wykorzystanie szans rynkowych,
- warunek wzrostu atrakcyjności oferty rynkowej,
- element walki konkurencyjnej,
- stymulator rozwoju przedsiębiorstwa,

²⁵ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

²⁶ C.K. Prahalad, M.S. Krishnana, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 5-10.

²⁷ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 7.

²⁸ K. Poznańska, *Innowacyjność jako czynnik determinujący wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków - materiały*, Toruń 2001, s. 287.

²⁹ A. Francik, *Innowacje jako źródło przedsiębiorczości*, [w:] J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 89-90.

- środek umożliwiający minimalizowanie ryzyka,
- sprawdzony sposób uczenia i uczenia się.

Zdolność do innowacji dowodzi, że przedsiębiorstwo posiada odpowiednie zasoby, strukturę oraz skłonność do tego, by wdrażać innowacje. Innowacje wymagają mechanizmów, metod i narzędzi oraz sprawnego systemu, który umożliwi szybki przepływ wiedzy i kapitału, wprowadzanie nowych rozwiązań do gospodarki, czemu powinna sprzyjać strategia rozwojowa³⁰. Strategie innowacji są nieodzownym składnikiem strategii ogólnej przedsiębiorstwa, strategie te stanowią podstawę wszystkich procesów zarządczych w organizacji i umożliwiają kreowanie zmian w branżach, stają się podstawą dla zmian modelu organizacyjnego i biznesowego³¹. Przedsiębiorstwa innowacyjne są silnie zorientowane na innowacje, potrafią produkować nowe produkty, usługi i szybko dostosowują się do zmian otoczenia.

Kryterium przedmiotowe stanowi podstawę wyróżnienia strategii innowacyjnych, produktowych, procesowych, nakierowanych na wprowadzanie innowacji w modelu biznesowym. Kryterium specyficznych celów pozwala wyróżnić strategie dynamiczne innowacji i strategie statyczne. Ponadto w literaturze uwzględnia się takie kryteria jak poziom zarządzania, nowości, aktywności, funkcji przedsiębiorstwa czy bezpieczeństwa ekonomicznego strategii³².

W warunkach społeczeństwa informacyjnego bardzo ważną rolę pełnią innowacje otwarte³³. Koncepcja otwartych innowacji często utożsamiana bywa z procesem systematycznej, zewnętrznej eksploracji i eksploatacji wiedzy. W procesie tym przedsiębiorstwa podejmują decyzje dotyczące włączania albo też ograniczania aktywności i zaangażowania różnych podmiotów w procesy bieżącego rozwoju innowacji oraz aktywności w obszarze komercjalizacji. Otwarta innowacja wydaje się być naturalnym kierunkiem zmian w ewolucji modeli biznesowych. Tworzy odpowiednie miejsce dla działań badawczych i rozwojowych oraz takich, które przywiązu-

³⁰ W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 39.

³¹ S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 185.

³² I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004, s. 38-40.

³³ T.M. Bajasescu, *Open Innovation in Technology upgrading*, "FAIMA Business & Management Journal" 2019, nr 7(2), s. 15-30.

ją wagę do współpracy i wspólnego wytwarzania wartości³⁴. A. Skrzypek i S. Sagan dokonują porównania innowacji otwartych i zamkniętych³⁵.

W społeczeństwie sieciowym wzrastać będzie rola innowacji otwartych, co wiąże się z nasilającymi się procesami dzielenia się wiedzą.

Tabela 1. Porównanie innowacji zamkniętych i otwartych

Zamknięta innowacja	Otwarta innowacja
Badania inicjowane i finansowane wewnątrz firmy	Badania prowadzone w konsorcjach, wyniki badań w postaci patentów lub opracowane know-how, sprzedawane bądź licencjonowane
Produkt ściśle zdefiniowany w momencie rozpoczęcia prac B+R. Wyniki odbiegające bądź wyniki, wynalazki dodatkowe często wędrują na półkę	Produkt ewoluujący ze względu na zapotrzebowanie rynku, dostępne lub pojawiające się nowe technologie, działania organizacji partnerskich
Prace B+R wyłącznie w oparciu o własną kadrę ekspertów	Prace prowadzone ze wsparciem wielu specjalistów z różnych ośrodków
Zyski ze sprzedaży produktu bazującego na wynalazku dopiero po przeprowadzeniu prac B+R procesie ochrony, wytworzeniu, przygotowaniu produktu i wprowadzeniu na rynek	W przypadku wypracowanego i udostępnionego IP zyski ze sprzedaży/licencjonowania wynalazku czerpane „od zaraz”. W przypadku pozyskania IP redukcje kosztów B+R i ochrony wynalazku. W przypadku wytwarzania nowego produktu tworzenie wspólnych patentów i rozwiązań, układy win-win
Firma wprowadzająca innowacje na rynek zapewnia sobie pozycję lidera. By ją utrzymać musi przejść fazę „przekraczania przepaści”	Firma z najlepszym i najsprawniejszym modelem biznesowym elastycznie reagująca na odpowiedź rynku łatwiej radzi sobie z modyfikacją produktu i „przekraczaniem przepaści”
Konieczny ciągły monitoring działań konkurencji, czy nie czerpie korzyści z używania nie swojego rozwiązania	Korzyści komercjalizacji własności intelektualnej czerpie więcej niż jeden podmiot i więcej firm chroni wspólne rozwiązania; „po co narażać się na sądy i koszty, kiedy IP można licencjonować?”
Ryzyko niepowodzenia projektu jest skupione i ponosi je tylko firma	Ryzyko jest pomniejszone i rozproszone pomiędzy podmioty zaangażowane. Jeszcze większe obniżenie ryzyka poprzez przejęcie rozwiązania sprawdzonego np. poprzez zakup IP
Ścisłe ramy czasowe, często dyktowane przez kierunki i szybkość prac konkurencji	W przypadku otwartej innowacji proces tworzenia produktu jest związany z jego ciągłą modyfikacją i rozwojem, a kierunki zmian są elastyczne i zależne od „warunków rynkowych”, zapotrzebowania i dostępu do technologii oraz kierunku polityki partnerów

Źródło: *Otwarta versus zamknięta innowacja*, http://openin.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1 (data dostępu: 20.05. 2018).

³⁴ A. Skrzypek, *Otwarte innowacje jako narzędzie efektywnego zarządzania wiedzą*, „Problemy Jakości” 2019, nr 1. s. 8-14.

³⁵ A. Skrzypek, S. Sagan, *Open Innovation in Business Models*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H Oeconomia”, 2018, Vol. LII, 6, s. 97-109.

2.4. Grywalizacja jako przejaw innowacyjności w gospodarce współdzielenia

Dynamicznie zmieniające się otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach dostosowywanie się do nowych i zmiennych warunków działania. Siłą napędową rozwoju współczesnych przedsiębiorstw staje się zdolność do ciągłego uczenia się, podnoszenia kompetencji, zdobywania nowych umiejętności oraz transformowania ich w innowacje³⁶. Grywalizacja to kompilacja słów: gra i rywalizacja. To dodawanie tzw. mechaniki gier do aspektów życia, które do tej pory z graniem niewiele miały wspólnego. Grywalizacja to pewien sposób myślenia, a potem dopiero zastosowanie. Grywalizacja (ang. *gamification*) – jest to adaptacja mechanizmów znanych z gier w celu odpowiedniej modyfikacji zachowań i postrzegania ludzi w sytuacjach realnych. Odnosząc się do technicznej strony problemu można powiedzieć, że chodzi tu o przyjemność „wstrzykiwania” w codzienne aktywności cech znanych z mechaniki gier takich jak³⁷: definiowanie konkretnych zadań do zrealizowania, określenie jasnych zasad postępowania, zdefiniowanie jasnych mierników postępu, systemy nagradzania, premiovania, punktowania, rankingi osób, grup, zespołów. Po raz pierwszy terminu „grywalizacja” użył brytyjski programista Nick Pelling w 2002 roku. W biznesie pojęcie to funkcjonuje od 2010 roku³⁸. Grywalizacja to młoda dziedzina, która wypracowuje własną terminologię, definicje i systematyki³⁹. Grywalizacja zwana także gamifikacją i gryfikacją to stosowanie mechanizmów znanych z gier w procesach i sytuacjach niezwiązanych z nimi bezpośrednio⁴⁰.

³⁶ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 24.

³⁷ P. Wójcik, *Grywalizacja w projektach wytwarzania oprogramowania*, „Zarządzanie Projektami” 2015, nr 2(9).

³⁸ A. Misztal, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, s. 95.

³⁹ P. Tkaczyk, *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 14.

⁴⁰ S. Deterding, D. Dixon, R. Khaled, L. Nack, *From game desing elements to gamefulness: Defining gamification* [w:] *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, NY: ACM, Nowy Jork 2011, s. 3.

J. Woźniak wskazuje na następujące cechy gry⁴¹: niezwykłość, jasny cel i zasady, dobrowolność, jasny system nagród i motywacji, natychmiastowa informacja zwrotna, przekonanie, że można wygrać, narracja – przedstawienie zjawisk lub wydarzeń, które mają swoją określoną kolejność oraz indywidualność. Grywalizacja wykorzystuje naturalną chęć człowieka do zabawy i pozwala na osiągnięcie nadrzędnego celu. Znajduje zastosowanie szczególnie wówczas, gdy marka kieruje swoje produkty do pokolenia milenialsów. Pokolenie to funkcjonuje w Internecie i korzysta z mediów społecznościowych. Grywalizacja ma sens, bo milenialsi lubią wyzwania, chcą być zaangażowani i przeżywać emocje. Grywalizacja może być bardzo dobrym narzędziem do rekrutacji pokolenia Y oraz środkiem motywującym do pracy. By grywalizacja w biznesie przyniosła określone efekty pomysł na grę musi być spójny z ogólną strategią marketingową. Ważne jest, by cele w grywalizacji były łatwo mierzalne. Grywalizacja wchodzi na rynek polski, europejski i światowy.

Coraz większą rolę pełni grywalizacja biznesowa (ang. *enterprise gamification*) to zastosowanie techniki i mechanizmów grywalizacyjnych dla celów biznesowych. Zależnie od potrzeb mechanizmy te kierowane są do pracowników, klientów, kontrahentów lub innych partnerów biznesowych przedsiębiorstw, co umożliwia wzrost efektywności procesów biznesowych w odpowiednich obszarach wewnętrznych i zewnętrznych. Może służyć jako wsparcie dla rozwiązywania konkretnych, realnych problemów poprzez zmianę nastawień, nastrojów czy obiektywizację procesów. Jej celem jest ukierunkowanie działań uczestników grywalizacji na określony cel, mobilizacja ludzi do podjęcia działań, które mogą być uznawane jako nudne i rutynowe. Grywalizacja biznesowa opiera się na codziennych rzeczywistych zadaniach, które powinny być realizowane przez wybraną grupę docelową, zgodnie z założeniami biznesowymi wykorzystującego ją przedsiębiorstwa. Program grywalizacyjny wkomponowany jest w procesy biznesowe. Występuje także termin auto-grywalizacja, stosowany wobec samego siebie, oznacza ona także bieżące jej modyfikowanie w taki sposób, by spełniała nasze oczekiwania i zmieniała życie na lepsze. Można ją sto-

⁴¹ J. Woźniak, *Grywalizacja jako potencjalne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2017, s. 156.

sować np. podczas nauki języka obcego⁴². Grywalizacja to wstrzykiwanie elementów frajdy do czynności, które chcemy lub musimy wykonywać. Ludzie lubią się bawić, rywalizować i porównywać swoje osiągnięcia z innymi i dążyć do bycia najlepszymi i być nagradzani⁴³. Korporacje wykorzystują grywalizację w stosunku do swoich pracowników i klientów. Grywalizacja powinna zmienić sposób postrzegania pracy i nadać jej charakter zabawy i rywalizacji, co pozostaje w związku z zaangażowaniem. Wpływa ona na integrację pracowników i zmniejsza rotację w zespołach, a to ma przełożenie na lepsze wyniki firmy. Wzmacnia także motywację i zaangażowanie pracowników.

Pracownik posiadający odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie poszukuje sensu swojej pracy oraz chce wiedzieć w jaki sposób jego praca wpływa na sukces firmy. Dlatego konieczne jest rozwijanie orientacji na uczenie się poprzez inicjowanie działań w ramach pracy zespołowej, stanowiących okazję do grupowego uczenia się i wymiany poglądów, nawiązywania relacji ze środowiskiem zewnętrznym, umożliwiającym wymianę doświadczeń, dokonywanie krytycznej oceny dotychczasowej wiedzy i pozyskiwanie nowej. Konieczne jest szersze stosowanie nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych, które w sposób znaczący ułatwiają dostęp do różnorodnych zasobów wiedzy i bazy pomysłów ze źródeł zewnętrznych, umożliwiają ciągłą, sprawną i nisko kosztową komunikację oraz optymalne wykorzystanie zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

Grywalizacja oznacza zastosowanie technik i mechanizmów wykorzystywanych podczas gry do zwiększenia poziomu lojalności, zadowolenia i zaangażowania jej uczestników. Ma ona za zadanie nakierowanie graczy na określony cel oraz pobudzanie uczestników do podjęcia właściwych decyzji⁴⁴. Możliwość wskazania jasnych reguł gry oraz możliwości osiągnięcia sukcesu powinny przekładać się na wzrost ich lojalności, zadowolenia i satysfakcji. Grywalizacja może przynieść oczekiwane efekty, gdy nie ma charakteru przymusowego.

⁴² www.grywalizacja.24.pl (data dostępu: 10.09. 2019).

⁴³ P. Tkaczyk, *Grywalizacja...*, op. cit.

⁴⁴ M. Wawer, *Grywalizacja – nowy trend w rekrutacji kandydatów*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2015, s. 222.

W warunkach społeczeństwa wiedzy skuteczne zarządzanie nią staje się podstawą podejmowania decyzji i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Sposoby gromadzenia, przechowywania i analizowania wiedzy stale się zmieniają, dlatego konieczna jest skuteczna promocja idei dzielenia się wiedzą w organizacji. By proces dzielenia się wiedzą miał miejsce, konieczne jest nie tylko przezwyciężenie barier je ograniczających, ale także generowanie bodźców wspierających procesy dzielenia się wiedzą. Konieczne jest⁴⁵:

- wskazywanie, że wszyscy mogą popełniać błędy,
- można błędy pokazać powołując się na doświadczenia innych,
- wykorzystywać własne doświadczenia z przeszłości,
- trzeba dzielić się własnym doświadczeniem,
- w sposób umiejętny, interesujący przekazywać wiedzę, by dotrzeć do ludzi,
- konieczne jest wzbogacanie rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie *lessons learned* w narzędzia znane z mediów społecznościowych, by ludzie polubili to, co robią,
- konieczne są działania niestandardowe, które zaskoczą ludzi i wzbudzą zainteresowania.

Zatem proces komunikacji w organizacji pełni bardzo ważną rolę, decyduje o skuteczności wdrożenia strategii, procesu, nowej koncepcji w przedsiębiorstwie, czy nawet determinuje rezultaty działań rynkowych. Konieczna jest tu kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność.

Grywalizacja jest stosowana w następujących obszarach⁴⁶:

- edukacja, urozmaicenie metod nauczania,
- marketing i sprzedaż, w sprzedaży grywalizacja zwiększa efektywność sprzedawców, w marketingu stosowana jest w kampaniach promocyjnych,
- zarządzanie projektami, umożliwia poprawę komunikacji między uczestnikami zespołu projektowego, umożliwia wzrost zaangażowania w projekt,

⁴⁵ J. Wach, *Dobre praktyki potrzebują dobrego PR-u. 5 skutecznych narzędzi promocji idei lesson learned wewnątrz organizacji*, „Zarządzanie Projektami” 2015, nr 2(9).

⁴⁶ M. Złotek, *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywatora do zmiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 65.

- rekrutacja i zarządzanie zasobami ludzkimi, umożliwia rozwój kadr i wzrost zaangażowania ludzi,
- zasoby ludzkie,
- ochrona zdrowia, poprawa nawyków żywieniowych poprzez aplikacje mobilne,
- branża biznesowa, bo innowacyjność odgrywa w niej bardzo ważną rolę, wiele firm dzięki grywalizacji uzyskało lepsze wyniki np. Ikea, Samsung⁴⁷.

Należy wskazać na korzyści, jakie mogą wynikać z grywalizacji. Cały proces przypomina grę komputerową, ale jednocześnie ma zastosowanie w rzeczywistości, podczas gry ma miejsce współdziałanie graczy, którzy mogą się ze sobą komunikować, by zwiększyć skuteczność działań. Grywalizacja umożliwia szybkie uzyskanie informacji zwrotnej i reakcji na podjęte działania⁴⁸. Ponadto udział w grze powoduje stopniowe narastanie trudności, co wymaga wzrostu kompetencji pracownika. Ważne jest też bezpieczeństwo i oszczędność kosztów, co powoduje, że gry wykorzystywane są w celu szkolenia pracowników w projektach, które są drogie i niebezpieczne⁴⁹. Porównanie elementów pracy i gry zawarto w tabeli 2.

W mechanice gier, która powoduje wzrost jej atrakcyjności wyróżniono: nagrody, punkty, poziomy, odznaki, wyzwania jako zadania oraz tabele wyników. T. Jones wyróżnił natomiast takie elementy jak: cel, przeszkody, reguły, akcję oraz warunek wygranej⁵⁰.

Oprócz wielu zalet grywalizacja posiada też pewne wady. Należą do nich między innymi prawdopodobieństwo wywołania negatywnych emocji, np. frustracji, ograniczona grupa docelowa, uzależnienie od gry, zacieranie różnic pomiędzy rzeczywistością a światem wirtualnym oraz wysokie koszty związane z tworzeniem projektu grywalizacji.

⁴⁷ A. Misztal, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 98.

⁴⁸ S. Aledo, *Gamification: a new approach for human resource management*, Universitata Jaume, Spain, Valencia 2015, s. 21.

⁴⁹ M. Mochocki, *Reality is Broken: Why Games make Us Better and How They Can Change the World*, Jane Mcgonigal, Penguin Press, New York 2011, ss. 388, „Homo Ludens” 2011, nr 1, s. 239.

⁵⁰ M. Laskowski, D. Gutek, P. Muryjas, *Elementy grywalizacji w logistyce*, „Logistyka” 2014, nr 6, s. 6589.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne elementów pracy i gry według M. Hergera

Wyszczególnienie	Elementy pracy	Elementy gry
Zadania	powtarzające się, nudne	powtarzające się, ciekawe
Informacja zwrotna	raz w roku	stała
Cele	niejasne, sprzeczne	jasne
Zasady	niejasne	jasne
Informacja	nieodpowiednia ilość i dostarczona w niewłaściwym czasie	odpowiednia ilość i przekazana we właściwym czasie
Porażki	zabronione, karane, nie rozmawia się o nich	oczekiwane, motywujące, mówi się o tym
Statusy użytkowników	ukryte	jawne
Awans	arbitralny	merytokracja
Współpraca	tak	tak
Tempo/ryzyko	niskie	wysokie
Autonomia	niska	wysoka
Ścieżka do mistrzostwa	niejasna	jasna
Narracja	tylko jeśli masz szczęście	tak
Przeszkody	przypadkowe	celowe

Źródło: J. Kumar, M. Herger, *Gamification at work: Designing Engaging Business Software*, The Interaction Design Foundation, Georgia 2002, s. 24.

Z badań Instytutu Gartnera w USA wynika, że źle zaprojektowany proces gamifikacji stanowi przyczynę niepowodzeń 80% projektów grywalizacyjnych⁵¹. Wskazano ponadto na podstawowe różnice, jakie zachodzą pomiędzy zwykłą grą a grywalizacją.⁵² Warunkiem powodzenia projektów grywalizacyjnych jest odpowiednie zaprojektowanie procesu grywalizacji, co wymaga zrozumienia i odpowiedniej wiedzy. Kolejno konieczne jest wyjaśnienie decydom istoty i potrzeby przeprowadzenia procesu. Po tym ma miejsce zaprojektowanie grywalizacji, w którym należy zwrócić uwagę na następujące ważne problemy tj. fakt, że od stopnia zintegrowania użytkowników zależy skuteczność grywalizacji, należy zwrócić uwagę na

⁵¹ K. Kania, J. Strużyna, *Sześć kroków wprowadzania gamifikacji do praktyk ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2, s. 49.

⁵² K. Kania, J. Strużyna, *Sześć kroków...*, op. cit., s. 51.

różnice demograficzne, ponadto warunkiem sukcesu przedsięwzięcia jest to, by działania wykonane podczas grywalizacji miały odzwierciedlenie w rzeczywistości⁵³. Kolejny czwarty krok polega na testowaniu prototypu grywalizacji, zaś piąty to uruchomienie projektu grywalizacji i śledzenie jego wyników. Szósty etap to doskonalenie projektu⁵⁴. Grywalizacja w biznesie to szansa na sukces organizacji funkcjonującej w społeczeństwie sieciowym.

2.5. Podsumowanie

Gospodarka współdzielenia wpisuje się we współczesną ekonomię, która kształtuje się w warunkach globalizacji, wzrostu technologii IT i rozwoju wiedzy. Współdzielenie dóbr staje się koniecznością, bo umożliwia lepsze ich wykorzystanie. Powodem uczestnictwa społeczeństw we wspólnej konsumpcji są poważne problemy ekologiczne i środowiskowe. Gospodarka współdzielenia wpływa na kształtowanie się nowych relacji społecznych. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy, społeczeństwa sieciowego wzrasta znaczenie innowacyjności, która stanowi fundament rozwoju, jest najważniejszą siłą napędową gospodarki, dlatego istnieje potrzeba kreowania i stosowania innowacji. Siłą napędową współczesnych przedsiębiorstw jest zdolność do ciągłego uczenia się i transformowania nowych umiejętności w innowacje. W gospodarce współdzielenia ważna rola przypada tzw. prosumptom trzeciej fali. Nawiązują one współpracę z producentami i są współtwórcami oferty rynkowej. Dzielą się swoją wiedzą. W społeczeństwie sieciowym coraz większą rolę pełni prosumpcja cyfrowa, która wpływa na rozwój twórczości i kreatywności oraz proaktywności konsumentów. Coraz większą rolę we współczesnym świecie pełni grywalizacja biznesowa, czyli zastosowanie technik i mechanizmów grywalizacyjnych dla celów biznesowych, co prowadzi do wzrostu poziomu lojalności, zadowolenia i zaangażowania jej uczestników. Grywalizacja tworzy szanse na sukces organizacji funkcjonującej w społeczeństwie sieciowym.

⁵³ J. Koivisto, J. Hamari, *Demographic differences in perceived benefits from gamification*, "Computers in Human Behavior" 2014, Vol. 35, s. 179-188.

⁵⁴ K. Kania, J. Strużyna, *Sześć kroków...*, op. cit., s. 58-59.

Bibliografia

- Aledo S., *Gamification: a new approach for human resource management*, Univesitata Jaume, Spain, Valencia 2015.
- Bajalescu T.M., *Open Innovation in Technology upgrading*, "FAIMA Business & Management Journal" 2019, nr 7(2).
- Banaszak M., *Ekonomia współdzielenia jako alternatywny kierunek rozwoju miast*, „Ekonomia Społeczna” 2016, nr 1.
- Baruk A., Iwanicka A., *Prosumpcja jako trend konsumencki w opiniach potencjalnych prosumentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu” 2015, nr 41, s. 2016, tom 1.
- Belk R., *Extended Self in a Digital World*, "Journal of Consumer Research" 2013, vol. 40, nr 3.
- Bywalec C., Rudnicki L., *Konsumpcja*, PWE, Warszawa, 2002.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nack L., *From game desing elements to gamefulness: Defining gamification*, [w:] Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, NY: ACM, Nowy Jork 2011.
- Dusi D., *The Perks and Downsides of Being a Digital Prosumer: Optimistic and Pessimistic Aproaches to Digital Prosumption*, "International Journal of Social Science and Humanity" 2016, Vol. 6, no 5.
- Francik A., *Innowacje jako źródło przedsiębiorczości*, [w:] J. Targalski, A. Francik, (red.) *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Freeman Ch., Soete L., *The Economics of Industrial Innovation*, The MIT Press, Cambridge (MA) 1999.
- Gach D., *Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów*, „E-mentor” 2008, nr 23.
- Hamari J., Sjoekint M., Ukkonen A., *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, "Journal of the Association for Information Science and Technology" 2016, nr 67(9), s. 2047-2059.
- Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40).
- Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Kania K., Strużyna J., *Sześć kroków wprowadzania gamifikacji do praktyk ZZL*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2015, nr 2.
- Koivisto J., Hamari J., *Demographic differences in perceived benefits from gamification*, "Computers in Human Behavior" 2014, vol. 35.
- Kumar J., Herger M., *Gamification at work: Designing Engaging Business Software*, The Interaction Desing Foundation, Georgia 2002.
- Laskowski M., Gutek D., Muryjas P., *Elementy grywalizacji w logistyce*, „Logistyka” 2014, nr 6.

- Leszczyńska M., Łopaciński K., *Współdzielenie i kokreacja jako przejawy nowych trendów w ekonomii*, „Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics” 2017, nr 2(44).
- Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Malinowski B.F., *Różne oblicza sharing economy*, 2016, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=DFE8A2F9EB1F43E19D0F6AD1B9C7DCB6.
- Miształ A., *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Mitrega M., *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe?: eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, „Problemy Zarządzania” 2013, Vol. 11, no 1940, t. 1.
- Mochocki M., *Reality is Broken: Why Games make Us Better and How They Can Change the World*, Jane McGonigal, Penguin Press, New York 2011, ss. 388, „Homo Ludens” 2011, nr 1.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004.
- Pizaru A., *Peer-to-peer travel: blessing or blight?*, „International Journal of Hospitality Management”, „Complete” 2014, nr 38.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- Poznańska K., *Innowacyjność jako czynnik determinujący wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków – materiały konferencyjne*, Toruń 2001.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Raport *Współdziel i rządź. Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje*, PwC Polska, Warszawa 2016.
- Skrzypek A., *Konsumpcjonizm a ekonomia współdzielenia*, „Problemy Jakości” 2019, nr 9, s. 2-8.
- Skrzypek A., *Otwarte innowacje jako narzędzie efektywnego zarządzania wiedzą*, „Problemy Jakości” 2019, nr 1.
- Skrzypek A., Sagan S., *Open Innovation in Business Models*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H” 2018, vol. LII, 6.
- Skrzypek E., *Sharing economy – wybrane problemy*, „Problemy Jakości” 2019, nr 10.
- Stieglitz N., Heine K., *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 2007, nr 28.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Sztokfisz B., *Gospodarka współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2017, nr 6(966).

- Szul E., *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, Uniwersytet Rzeszowski, nr 31.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja. Jak zastosować reguły gry w działaniach marketingowych*, Wydawnictwo Helion/Onepress, Gliwice 2012.
- Wach J., *Dobre praktyki potrzebują dobrego PR-u. 5 skutecznych narzędzi promocji idei lesson learned wewnątrz organizacji*, „Zarządzanie Projektami” 2015, 2(9).
- Wawer M., *Grywalizacja – nowy trend w rekrutacji kandydatów*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2015.
- Wójcik P., *Grywalizacja w projektach wytwarzania oprogramowania*, „Zarządzanie Projektami” 2015, 2(9).
- Wolny R., *Prosumpcja i prosument na rynku e-usług*, „Konsumpcja i Rozwój”, 2013, vol. 1, nr 4.
- Woźniak J., *Grywalizacja jako potencjalne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2017.
- www.grywalizacja.24.pl.
- Złotek M., *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywatora do zmiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017.

Conditions and consequences of the organization's innovativeness in the sharing economy

Abstract: In the conditions of the knowledge society, the basis for the functioning and development of an organisation is innovation, which is related to knowledge, creativity and entrepreneurship. Innovations shape the innovativeness of the economy, and therefore enterprises. Innovations determine the place that a given entity occupies in the competitive struggle for an increasingly demanding customer, who should be satisfied and loyal. In the conditions of growing importance of information and communication technologies and the development of the network society, sharing phenomena are intensifying, setting new trends and directions of market behaviour of contemporary consumers. The importance of prosumption, including digital prosumption, is growing. More and more agile, intelligent, knowledge-based organizations are looking for new, effective ways to reach the customer using gamification, whose role in business processes is systematically growing.

Keywords: *innovation, sharing, gamification, prosumption*

Cyfryzacja w sektorze ochrony zdrowia w Polsce

Marek SZAJCZYK

ORCID: 0000-0002-0591-8174

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

3.1. Wprowadzenie

Ostatnie dekady przyniosły dla większości krajów na świecie poprawę standardów życia oraz wydłużanie się życia ludzi. Jednak dłuższemu życiu towarzyszą zazwyczaj częstsze problemy zdrowotne, w tym także występowanie chorób przewlekłych, których leczenie wymaga wielokrotnych interakcji pacjenta z systemem ochrony zdrowia. Taka sytuacja wymaga nieustannego zwiększania efektywności systemu ochrony zdrowia poprzez dostosowywanie sposobów świadczenia usług, organizacji, kompetencji personelu medycznego i kadry zarządzającej, wyposażenia, sprzętu medycznego, a także modeli finansowania. Budowanie systemu ochrony zdrowia zorientowanego na pacjenta jest dużym wyzwaniem dla podmiotów wykonujących działalność leczniczą, jednakże z pomocą w tym zakresie przychodzą technologie cyfrowe. Intensywny rozwój systemów informatycznych w ostatnich latach w dużym zakresie dotyczy także sektora ochrony zdrowia. Jak pokazują doświadczenia niektórych krajów, dzięki cyfryzacji możliwe jest zarówno przejście od opieki epizodycznej do stałej współpracy między pacjentem i personelem medycznym, dzięki której zapewniona może być ciągłość opieki dla pacjenta, jak również takie przekształcenie opieki zdrowotnej, aby była ukierunkowana na zapobieganie oraz zorientowana na wyniki (Value Based Care).

Pomimo, że rozwiązania dotyczące e-zdrowia wdrażane są w różnych krajach już od lat 90. to jednak, wiele krajów europejskich nadal jest na etapie wdrażania narodowych systemów e-zdrowia. Działania w tym

zakresie wspierane są także przez Unię Europejską – a plan wspierania e-zdrowia stał się częścią Europejskiej Agendy Cyfrowej¹.

Systemy e-zdrowia, często różnią się istotnie między krajami, a kluczowym czynnikiem decydującym o zastosowanych rozwiązaniach są technologie informatyczne, tak więc systemy te czasami istotnie różnią się między sobą. W prowadzonej m.in. przez Health Consumer Powerhouse ocenie funkcjonowania systemów ochrony zdrowia w krajach europejskich, w tym e-zdrowia, Polska z wynikiem 585 punktów zajmuje odległe 32 miejsce na 35 ocenianych krajów².

System ochrony zdrowia w Polsce w ostatniej dekadzie przechodzi dynamiczne zmiany związane z cyfryzacją. Fakt, że rozwiązania informatyczne wprowadzane są kilka lat po liderach, jak również wysokie tempo zmian w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz dostępność dobrych praktyk powoduje, że poziom jakości wdrażanych rozwiązań przewyższa to, co jest oferowane pacjentom w krajach, które wdrożyły swoje systemy przed kilkoma laty. Można zatem powiedzieć, że zachodzące obecnie zmiany są historyczną transformacją systemu ochrony zdrowia w Polsce, dokonującą się poprzez cyfryzację medycyny. Wprowadzone w 2019 roku rozwiązania cyfrowe takie jak e-zwolnienia, e-recepty czy Internetowe Konto Pacjenta są jednak dopiero początkiem cyfrowej transformacji, która nabiera tempa i jest oczekiwana zarówno przez pacjentów, jak i podmioty wykonujące działalność leczniczą.

W rozdziale tym przedstawiona zostanie diagnoza obecnego stanu cyfryzacji w ochronie zdrowia w Polsce, w aspekcie technicznym oraz prawnym. Na podstawie literatury źródłowej, w szczególności aktów prawnych, przedstawiono również praktyczne aspekty cyfryzacji w ochronie zdrowia oraz wiążące się z tym problemy.

¹ European Commission, eHealth Action Plan 2012–2020 – Innovative Healthcare for the 21st Century, (2012), COM(2012) 736 final.

² Björnberg, A., *Euro Health Consumer Index 2018*, Health Consumer Powerhouse, Sztokholm 2019, <https://healthpowerhouse.com/media/EHCI-2018/EHCI-2018-report.pdf> (data dostępu: 12.09.2019).

3.2 Wyzwania dotyczące cyfryzacji w ochronie zdrowia

Jednym z wyzwań współczesnej medycyny jest budowanie modeli opieki zdrowotnej w oparciu o powstające nowoczesne rozwiązania technologiczne z zakresu telemedycyny, takie jak komunikowanie się urzędzeń oraz interakcje między nimi, gromadzenie danych powstających w ramach komunikacji urzędzeń, określane jako Internet rzeczy – *Internet of things*³. Gromadzenie danych dotyczących stanu zdrowia, ich modyfikowanie oraz przechowywanie podlega szczególnym zasadom, gdyż są to dane sensytywne, które wymagają szczególnej ochrony prawnej. Kwestię ochrony danych sensytywnych zwanych również danymi wrażliwymi w Polsce regulują przepisy ustawy o ochronie danych osobowych (Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych Dz.U. z 2018 r. poz. 1000, 1669, z 2019 r. poz. 730), będącej transpozycją zapisów Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (RODO).

Samo pojęcie telemedycyny najczęściej jest definiowane jako „Transfer informacji medycznych z wykorzystaniem elektronicznej komunikacji z jednego miejsca na świecie do innego, w celu prewencji chorób, utrzymania zdrowia, zapewnienia i monitoringu opieki zdrowotnej, edukacji i wsparcia pacjentów oraz osób świadczących opiekę medyczną. To zdalna diagnoza, konsultacja i leczenie, które można zastosować synchronicznie (w czasie rzeczywistym) lub asynchronicznie”⁴. Według Światowej Organizacji Zdrowia istotą telemedycyny jest realizowanie usług medycznych przez specjalistów za pomocą technologii informacyjno-komunikacyjnych, w celu wymiany istotnych informacji dla diagnozowania, leczenia, profilaktyki, badań, konsultacji oraz wiedzy medycznej przyczyniających się do poprawy zdrowia pacjenta⁵.

³ T. Vlasios, *Internet of Things. Technologies and Applications for a New Age of Intelligence*, Elsevier Science Publishing Co. Inc, 2019.

⁴ J. Martyniak, *Podstawy informatyki z elementami telemedycyny*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009.

⁵ World Health Organization, *Health Telematics Policy in Support of WHO's Health-For-All Strategy for Global Health Development: Report of the WHO Group Consultation on Health Telematics*, Geneva 1998.

Za sprawą nowoczesnych rozwiązań technologicznych, w tym także telemedycznych, wiele procesów związanych z realizacją świadczeń medycznych przenosi się do świata cyfrowego. Koncerny oferujące sprzęt oraz materiały i usługi dla sektora medycznego wprowadzają obecnie rozwiązania uwzględniające zmiany zachodzące w otoczeniu technologicznym. Jednym z takich rozwiązań jest m.in. model Connected Care promowany przez firmę Philips. W ramach tego modelu usługi medyczne, sprzęt, oprogramowanie i cały system, działają w sposób zintegrowany. Do wdrożenia tego typu rozwiązań niezbędna jest współpraca wielu podmiotów działających w sektorze opieki zdrowotnej. Wdrażanie takich rozwiązań może przynieść wiele korzyści dla podmiotów wykonujących działalność leczniczą. Rozwiązania takie nie tylko ułatwiają pracę personelu medycznego: lekarzom, pielęgniarkom i położnym, ale przede wszystkim przyczyniają się do poprawy efektywności leczenia i bezpieczeństwa pacjentów. Pomimo znaczących początkowych nakładów inwestycyjnych związanych z zakupem i wdrożeniem rozwiązań informatycznych, w dłuższej perspektywie możliwe jest zmniejszenie kosztów i oszczędności środków. Z raportu „Zdrowe oszczędności”, opracowanego przez ekspertów Pracodawców RP i Polskiej Unii Onkologii, wynika, że efektywniejsze wydatkowanie środków na służbę zdrowia mogłoby ograniczyć niezbędny wzrost publicznych nakładów na ten cel o około 0,5 % PKB rocznie⁶.

Niezmiernie ważną rolę w cyfrowej transformacji w ochronie zdrowia odgrywają sami pacjenci. Do zbudowania efektywnego systemu ochrony zdrowia konieczne jest monitorowanie ich potrzeb i oczekiwań wobec organizacji opieki zdrowotnej. Coraz większa świadomość zdrowotna pacjentów sprawia, że chcą oni być informowani na bieżąco o stanie swojego zdrowia, chcą mieć stały dostęp do swoich danych, a także chcą mieć możliwość komunikowania się ze wszystkimi zainteresowanymi stronami w systemie opieki zdrowotnej. Podmioty wykonujące działalność leczniczą muszą zatem poświęcić wiele energii i zasobów, aby przekształcić swoje placówki medyczne w taki sposób, by to pacjent wraz z jego

⁶ P. Żakowiecki, A. Pączka, *Zdrowe oszczędności. Jak poprawiać efektywność polskiej ochrony zdrowia?*, Pracodawcy RP, Warszawa 2017, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2017/10/raport-zdrowe-oszczednosci.pdf> (data dostępu: 12.09.2019).

historią zdrowia i choroby stał się centralnym punktem, na którym będzie koncentrowała się działalność placówki.

Coraz większą rolę w cyfrowej transformacji systemu ochrony zdrowia odgrywają także urządzenia mobilne. Z roku na rok, dla coraz większej liczby pacjentów, smartfony stają się nierozłącznymi towarzyszami. Mają one wielki potencjał wspierania zachodzącej transformacji nie tylko poprzez usprawnianie procesów i poprawę produktywności, lecz także za ich sprawą zmieniają oczekiwania pacjentów w zakresie dostępu do informacji oraz wiedzy. Usługi zdrowotne realizowane za pomocą urządzeń mobilnych, określane także jako „mZdrowie” w coraz większym stopniu stosowane są jako pomocne w rozwiązywaniu problemów klinicznych. Wiele z tych technologii zostało już zatwierdzonych do użytku przez organy regulacyjne UE i USA. Podstawowa klasyfikacja technologii mZdrowia obejmuje pięć grup technologii: aplikacje zdrowotne smartfonów, urządzenia podłączane do smartfonów; urządzenia do noszenia i urządzenia bezprzewodowe; przenośne platformy obrazowania i zminiaturyzowane technologie oparte na czujnikach⁷. Wielu pacjentów dzięki urządzeniom mobilnym podejmuje także wyzwanie samodzielnego lub współzarządzania programem swojego leczenia, przez co stają się oni partnerami świadczeniodawców usług zdrowotnych, a nie tylko zwykłymi podopiecznymi.

Z raportu E-Polacy, opracowanego na zlecenie Ministerstwa Cyfryzacji w 2018 r., wynika, że chcemy mieć jak najwięcej usług związanych z ochroną zdrowia dostępnych przez Internet, w tym także usług oferowanych przez administrację podmiotów wykonujących działalność leczniczą. Ponadto z raportu wynika, że Polacy chcą korzystać z Internetu głównie przez urządzenia mobilne, w związku z czym konieczne jest zapewnienie dostępności do usług Internetu mobilnego, zlikwidowanie barier z tym związanych, przyspieszenie procesu budowy infrastruktury zapewniającej Internet mobilny, także w kontekście technologii 5G⁸.

⁷ S.P. Bhavnani, J. Narula, P.P. Sengupta, *Mobile technology and the digitization of healthcare*, "European Heart Journal" 2016, 37(18), s. 1428–1438.

⁸ Ministerstwo Cyfryzacji, *Raport E-Polacy wykonany przez Kantar Polska*, Warszawa 2019, <https://www.gov.pl/attachment/9e594c50-6154-4e7b-bbd4-d3bb9d045bd7> (data dostępu: 24.09.2019).

Zasygnalizowane zmiany stwarzają nową dynamikę, w której nie tylko pacjenci, ale także personel medyczny oraz kadry zarządzające, muszą nauczyć się pełnienia swoich ról w tworzącej się nowej rzeczywistości cyfrowej. Rzeczywistość ta wpływa na wzmocnienie pozycji pacjenta, a procesowi temu towarzyszą elementy takie jak zrozumienie przez pacjenta jego roli w procesie leczenia; przyswojenie niezbędnej wiedzy, aby móc współpracować z personelem zaangażowanym w proces leczenia; posiadanie niezbędnych umiejętności oraz istnienie wspierającego środowiska. Mając na uwadze powyższe, proces wzmacniania pozycji pacjenta, określane także jako upodmiotowienie, definiowany jest jako proces, w którym pacjenci rozumieją swoją rolę; proces, w którym dostawca usług zdrowotnych dba o to, by pacjenci posiadali wiedzę i odpowiednie umiejętności, aby wykonać swoje zadania w środowisku, które rozpoznaje różnice społeczne i kulturowe oraz zachęca pacjentów do aktywnego uczestnictwa w leczeniu⁹.

Potwierdzeniem dużej dynamiki zmian zachodzących w zakresie cyfryzacji służby zdrowia w Polsce są wyniki badań na temat otwartości, pacjentów i lekarzy na nowoczesne technologie opublikowane w raporcie "Future Health Index 2019" przygotowanym na zlecenie firmy Philips. Z raportu wynika, że 77% przedstawicieli personelu medycznego korzysta w swojej praktyce lub w szpitalu z co najmniej jednego typu cyfrowego rozwiązania (w tym z aplikacji mobilnych). Jest to wynik bardzo zbliżony do średniej dla 15 badanych krajów, która wynosi 78%. Ponadto 64% przedstawicieli personelu medycznego z dużych (50-199 pracowników) i bardzo dużych (powyżej 200 pracowników) placówek udostępnia dane na temat pacjentów innym przedstawicielom personelu medycznego w swojej placówce; natomiast jedynie 11% respondentów udostępnia te dane innym przedstawicielom personelu medycznego poza swoją placówką w formie elektronicznej. W przypadku tych dwóch wskaźników średnia dla piętnastu badanych krajów wynosi odpowiednio 80 i 32% (Future Health Index, 2019).

⁹ World Health Organization, *WHO Guidelines on Hand Hygiene in Healthcare: First Global Patient Safety Challenge Clean Care Is Safer Care*, Geneva 2009. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44102/9789241597906_eng.pdf;jsessionid=89B9B8BD3BE6567E1CCFA9D3D2F88B74?sequence=1 (data dostępu: 12.09.2019).

Większość lekarzy korzystających w swojej praktyce z wywiadu chorobowego uzyskiwanego przy użyciu cyfrowych rozwiązań dostrzega korzyści z ich stosowania. 62% lekarzy uważa, że rozwiązania cyfrowe mają wpływ na poprawę jakości zapewnianej opieki; 56% uważa, że ma to wpływ na wyniki pacjentów a 54% uważa, że ma to korzystny wpływ na zadowolenie personelu medycznego¹⁰.

Postępująca digitalizacja służby zdrowia i rosnące dzięki niej szanse wyzdrowienia i dłuższego życia w lepszym zdrowiu skłaniają do zastanowienia się nad gotowością pacjentów do rozpoczynającej się cyfrowej rewolucji w medycynie. Dane z raportu "Future Health Index 2019" potwierdzają, że po stronie polskich pacjentów istnieje wyraźna gotowość do stosowania rozwiązań cyfrowych. 82% osób, które nie posiadają dostępu do własnych danych medycznych (lub o tym nie wiedzą) chce mieć stały dostęp do swojej historii zdrowia i choroby. Pod tym względem jest to wynik przewyższający średnią z 15 krajów, która wynosi 63%. Ponadto 69% pacjentów, którzy posiadają wgląd do swoich danych medycznych deklaruje, że chcieliby, aby dostęp do tych danych miał także zaangażowany w proces leczenia i diagnostyki personel. Pacjenci chętnie używają technologii cyfrowych – 79% badanych wskazało, że „czasami”, „często” lub „zawsze” używa cyfrowych technologii oraz mobilnych aplikacji monitorujących stan zdrowia w celu mierzenia przynajmniej jednego parametru zdrowia, jednakże 36% pacjentów nigdy nie podzieliło się zebranych danymi z lekarzem. 42% badanych dzieli się tego typu danymi w przypadku konkretnych obaw lub problemów ze zdrowiem; 17 proc przekazuje je zawsze lub prawie zawsze podczas wizyty u lekarza, a 6% przesyła swoje wyniki na bieżąco (w tym między wizytami). Z badań Deloitte wynika natomiast, że 74% pacjentów udziela różnym lekarzom tych samych informacji, a 60% wielokrotnie wykonuje te same badania lekarskie¹¹.

Zgodnie z raportami „E-zdrowie oczami lekarzy” oraz „E-zdrowie oczami Polaków” opracowanymi przez LekSeek Polska oraz Gabinet dr Widget w 2017 roku 80% lekarzy oraz 65% pacjentów twierdzi, że

¹⁰ Future Health Index (2019), *Future Health Index 2019, Polska. Raport krajowy*, <https://www.philips.pl/c-dam/b2bhc/pl/resources/future-health-index-polska-2019.download.pdf> (data dostępu: 24.09.2019).

¹¹ *Journey towards smart health. The impact of digitalization on patient experience*, 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/life-sciences-health-care/lu_journey-smart-health-digitalisation.pdf (data dostępu: 24.09.2019).

telemedycyna jest w Polsce słabo rozwinięta. W opinii zarówno lekarzy, jak i pacjentów rozwiązaniem, które w największym stopniu ułatwiłoby pracę, jest zintegrowany system zawierający wszystkie dane medyczne pacjentów. Ponadto lekarze wskazują na korzyści takie jak łatwiejsze odczytywanie recept (89%) i usprawnienie procesu diagnostyki dzięki zintegrowanemu systemowi historii chorób (76%). Pacjenci natomiast, jako główną korzyść z cyfryzacji medycyny, wskazują zmniejszenie się kolejek oraz więcej czasu dla pacjenta (60%)¹².

Przedstawione powyżej dane wskazują wyraźnie, że zarówno po stronie pacjentów, jak i personelu medycznego istnieją wysokie oczekiwania odnośnie cyfryzacji w ochronie zdrowia. Najbliższe dwa lub trzy lata przyniosą odpowiedź, w jakim stopniu wdrażane obecnie rozwiązania przyczynią się do spełnienia tych oczekiwań.

3.3. Cyfryzacja usług medycznych w Polsce

Wieloletnie opóźnienia w zakresie budowy centralnego systemu zarządzania przepływem danych medycznych stanowiły dotychczas największą barierę dotyczącą cyfryzacji służby zdrowia w Polsce. Rok 2019 jest przełomowym momentem, gdyż – po wielu latach problemów – uruchomione zostały pierwsze cyfrowe usługi medyczne. Wdrożenie kolejnych rozwiązań wymaga dalszego budowania funkcjonalnego środowiska IT obejmującego cały system ochrony zdrowia. Jest to wielkie wyzwanie pod względem technologicznym, ale także pod względem organizacyjnym i kulturowym. Przewyciężenie tych barier jest warunkiem zwiększenia skuteczności opieki zdrowotnej w kraju.

Cyfryzacja w służbie zdrowia obejmuje kilka elementów: wykorzystanie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych do wspomagania działań związanych z ochroną zdrowia; wdrożenie Elektronicznej Dokumentacji Medycznej (EDM); wdrożenie e-recepty; wdrożenie e-skierowania oraz rozwój telemedycyny. Kluczowym elementem krajowego systemu informatycznego, decydującym o możliwości wdrożenia rozwiązań cyfrowych jest elektroniczna platforma informatyczna budowana w ramach

¹² LekSeek Polska, Gabinet dr Widget, *Raport „E-zdrowie oczami Polaków” 2017*, <http://zdrowastrona.pl/images/articles/raportEzdrowie.pdf> (data dostępu: 12.09.2019).

projektu „Elektroniczna Platforma Gromadzenia, Analizy i Udostępniania zasobów cyfrowych o Zdarzeniach Medycznych” (P1), realizowanego przez Centrum Systemów Informatycznych Ochrony Zdrowia. Pomimo że prace nad platformą trwają już ponad dziesięć lat, to do uzyskania pełnej funkcjonalności ciągle jeszcze daleka droga. Od lutego 2017 trwa drugi etap prac projektowych nad platformą, a przewidywany termin ich zakończenia to luty 2020 r. W ramach projektu P1 w 2019 uruchomione zostały usługi takie jak e-recepta, e-skierowanie oraz e-zlecenie na zaopatrzenie w wyroby medyczne. Jednocześnie uruchomione zostały elektroniczne zwolnienia lekarskie, przy czym lekarze uzyskali dostęp do e-zwolnień przez Platformę Usług Elektronicznych ZUS oraz za pomocą zintegrowanych aplikacji gabinetowych, wobec czego zrezygnowano z powielenia tej funkcjonalności w ramach projektu P1. Obecnie trwają prace legislacyjne nad poszerzeniem katalogu elektronicznej dokumentacji medycznej, a uzyskanie pełnej funkcjonalności P1 przewidywane jest w połowie 2020 r.¹³

O ile w podmiotach leczniczych jest już obecnie prowadzona częściowa lub pełna dokumentacja medyczna w formie elektronicznej, to nie jest ona elektroniczną dokumentacją medyczną, w rozumieniu ustawy z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia (t.j. Dz.U. z 2019r. poz. 408, 730, 1590). Dokumentacja medyczna w formie elektronicznej to dokumentacja, dla której podstawę prawną stanowi Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 9 listopada 2015 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania (Dz. U. z 2015 r., poz. 2069). Jest ona przeznaczona głównie na użytek wewnętrzny podmiotu leczniczego. Tworzenie takiej dokumentacji odbywa się przy wykorzystaniu wewnętrznych mechanizmów systemu teleinformatycznego wdrożonego w danej placówce i za pomocą tych mechanizmów dokumentacja może być także podpisywana. Od 1 stycznia 2019 r. został wprowadzony obowiązek prowadzenia niektórych dokumentów w formie elektronicznej.

¹³ Centrum Systemów Informatycznych Ochrony Zdrowia – CSIOZ, *Instrukcja stosowania Polskiej Implementacji Krajowej HL7 CDA*, Warszawa 2018, https://www.csioz.gov.pl/HL7POL-1.3.1/plcda-html-1.3.1/files/Instrukcja%20stosowania%20PIK%20HL7%20CDA_20181130_v_1.3.1.pdf (data dostępu: 12.09.2019).

Są to:

- 1) karta informacyjna z leczenia szpitalnego;
- 2) informacja o rozpoznaniu choroby, problemu zdrowotnego lub urazu, wynikach przeprowadzonych badań, przyczynie odmowy przyjęcia do szpitala, udzielonych świadczeniach zdrowotnych oraz ewentualnych zaleceniach – w przypadku odmowy przyjęcia pacjenta do szpitala;
- 3) informacja dla lekarza kierującego świadczeniobiorcę do poradni specjalistycznej lub leczenia szpitalnego o rozpoznaniu, sposobie leczenia, rokowaniu, ordynowanych lekach, środkach spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego i wyrobach medycznych, w tym okresie ich stosowania i sposobie dawkowania oraz wyznaczonych wizytach kontrolnych.

Obowiązek prawny prowadzenia pełnej dokumentacji medycznej w formie elektronicznej obejmującej w szczególności historię choroby w przypadku szpitali oraz historię zdrowia i choroby w przypadku przychodni, dla większości placówek powstanie 1 stycznia 2020 r. Wyłączone z tego obowiązku mają być jedynie placówki lekarza rodzinnego wykonującego działalność leczniczą w formie praktyki indywidualnej.

Wprowadzenie elektronicznej dokumentacji medycznej, w rozumieniu ustawy z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia, będzie stanowiło niejako następny etap cyfryzacji w ochronie zdrowia. Zgodnie bowiem z art. 2 pkt. 6. tejże ustawy elektroniczna dokumentacja medyczna to *dokumenty wytworzone w postaci elektronicznej opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym, podpisem zaufanym, podpisem osobistym albo z wykorzystaniem sposobu potwierdzania pochodzenia oraz integralności danych dostępnego w systemie teleinformatycznym udostępnionym bezpłatnie przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych* (Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia, t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 408, 730, 1590).

W przypadku innych rodzajów elektronicznej dokumentacji medycznej takiej jak e-recepty oraz e-skierowania, które obecnie funkcjonują już w formie elektronicznej jako dozwolonej, obowiązek ich wystawiania w formie elektronicznej jako jedynej dopuszczalnej będzie odpowiednio od 1 stycznia 2020 r. dla tych pierwszych oraz od 1 stycznia 2021 r. dla drugich.

Aby placówki medyczne oraz pacjenci mogli w pełni korzystać z elektronicznej dokumentacji medycznej – w szczególności aby zapewniony został obieg dokumentacji między placówkami medycznymi – niezbędne jest uzyskanie pełnej funkcjonalności platformy P1. Elementy elektronicznej dokumentacji medycznej takie jak e-recepta, e-skierowanie i e-zlecenie będą przetwarzane na platformie, natomiast pozostałe dokumenty, takie jak m.in. historia zdrowia i choroby, karta informacyjna leczenia szpitalnego, sprawozdanie z badania laboratoryjnego, opis badania diagnostycznego, karta odmowy izby przyjęć, karta indywidualnej opieki pielęgniarskiej czy protokół operacyjny będą na platformie indeksowane a więc będą one pozostawały na serwerach placówek medycznych¹⁴. Placówki medyczne będą same mogły zdecydować, czy prowadzić własne repozytoria dokumentacji medycznej, czy też skorzystać z usług zewnętrznych dostawców. Ministerstwo Zdrowia przewiduje jedynie wydanie zaleceń, w jaki sposób dane powinny być przechowywane i jakie zasady bezpieczeństwa powinny zostać spełnione.

Zgodnie z Ustawą z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem rozwiązań w obszarze e-zdrowia (Dz.U. 2019 poz. 1590) w latach 2020-2022 wdrażany będzie pakiet zmian służących przyspieszeniu informatyzacji systemu ochrony zdrowia w Polsce. Z wprowadzanych zmian skorzystają zarówno pacjenci, jak i personel medyczny. Wśród proponowanych rozwiązań dla pacjentów ustawa przewiduje m.in.:

- możliwość założenia w placówce podstawowej opieki zdrowotnej Internetowego Konta Pacjenta (IKP) oraz potwierdzenia w niej Profilu Zaufanego,
- możliwość złożenia zdalnie deklaracji wyboru lekarza, pielęgniarki i położnej podstawowej opieki zdrowotnej,
- możliwość zdalnego wystąpienia o wydanie Europejskiej Karty Ubezpieczenia Zdrowotnego,

¹⁴ Centrum Systemów Informatycznych Ochrony Zdrowia – CSIOZ, *Instrukcja stosowania Polskiej Implementacji Krajowej HL7 CDA*, Warszawa 2018, https://www.csioz.gov.pl/HL7POL-1.3.1/plcda-html,1.3.1/files/Instrukcja%20stosowania%20PIK%20HL7%20CDA_20181130_v_1.3.1.pdf (data dostępu: 24.09.2019).

- możliwość skorzystania z rejestracji w placówce medycznej przy pomocy aplikacji mObywatel,
- realizację e-recepty przy użyciu e-dowodu osobistego,
- dostęp do IKP na urządzeniu mobilnym.

Projekt ustawy przewiduje ponadto wprowadzenie szeregu rozwiązań będących odpowiedzią na postulaty środowiska medycznego. Będą to w szczególności:

- wprowadzenie mechanizmu automatycznie określającego poziom odpłatności leków na e-recepte na podstawie wskazania medycznego,
- wydłużenie okresu realizacji e-recepty do 360 dni,
- automatyczne udostępnienie zawartych w platformie e-zdrowie (P1) danych pacjenta lekarzom przyjmującym (w praktyce lekarza rodzinnego),
- poszerzenie uprawnień asystentów medycznych o możliwość wystawienia, na podstawie dokumentacji medycznej, e-recept oraz e-skierowań,
- stworzenie rejestru uprawnień dodatkowych pacjentów, które m.in. będą automatycznie przypisywane podczas wystawiania e-recept,
- rozszerzenie katalogu osób objętych tzw. receptami „pro familiae”, o osoby pozostające we wspólnym pożyciu oraz o dalszych członków rodziny,
- umożliwienie lekarzowi dokonywania wyboru między refundowanymi odpowiednikami w przypadku leków określonych w obwieszczeniu refundacyjnym (Dz. U. 2019 poz. 1590).

Ustawa przewiduje również wprowadzenie recepty transgranicznej – możliwej do zrealizowania w innych krajach Unii Europejskiej; zmianę zasad prowadzenia rejestrów oraz wymiany danych między Ministerstwem Zdrowia, Narodowym Funduszem Zdrowia i Zakładem Ubezpieczeń Społecznych oraz likwidację obowiązku stosowania pieczętek a także nałożenie na NFZ obowiązku wyeliminowania ich z dokumentów funkcjonujących na podstawie zarządzeń prezesa w ramach wprowadzanych ułatwień w obiegu dokumentacji, w tym ich elektronicznej (Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem rozwiązań w obszarze e-zdrowia; Dz.U. 2019 poz. 1590).

3.4. Podsumowanie

W ostatnich latach w Polsce obserwowana jest duża dynamika zmian zachodzących w zakresie cyfryzacji w sektorze ochrony zdrowia. Cyfryzacja służby zdrowia wiąże się z wieloma korzyściami zarówno dla pacjenta, jak i personelu medycznego. Wdrażanie usług elektronicznych jest nieuniknione, a jedynie można zastanawiać się nad tym, jak szybko powinny być wprowadzone kolejne rozwiązania. Jedną z najbardziej oczekiwanych zmian w najbliższych dwóch, trzech latach będzie udostępnienie pełnej funkcjonalności platformy P1, dzięki której lekarze i pacjenci uzyskają dostęp do całościowej dokumentacji medycznej, co wyeliminuje konieczność jej przenoszenia między placówkami, jak również zapewni pacjentom dostęp do swojej dokumentacji w dowolnej placówce, z której usług będzie chciał skorzystać, a także w domu. Zachodzące obecnie zmiany w zakresie cyfryzacji są odpowiedzią na oczekiwania społeczne, które ciągle rosną. O ile obecnie około 60 procent dorosłych Polaków korzysta z Internetu mobilnego to wskaźnik ten w grupie nastolatków wynosi ponad 80%. Należy więc przypuszczać, że za kilka lat prawie wszyscy Polacy będą korzystali z takich rozwiązań, a więc ich oczekiwania w tym zakresie także będą rosły. Jedyną odpowiedzią na oczekiwania pacjentów może być ciągle poszerzanie katalogu usług cyfrowych oferowanych przez placówki medyczne. Przyjęta, przez sejm Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem rozwiązań w obszarze e-zdrowia daje nadzieję, że stan rzeczy ulegnie znaczącej poprawie, a w latach 2020-2022 wdrożone zostaną brakujące elementy systemów informatycznych, dzięki którym zmaterializują się długo oczekiwane korzyści dla pacjentów oraz personelu medycznego.

Bibliografia

- Bhavnani S.P., Narula J. & Sengupta P.P., *Mobile technology and the digitization of healthcare*, "European Heart Journal" 2016, 37(18).
- Björnberg A., *Euro Health Consumer Index 2018*, Health Consumer Powerhouse, Sztokholm 2019, <https://healthpowerhouse.com/media/EHCI-2018/EHCI-2018-report.pdf>.

- Centrum Systemów Informatycznych Ochrony Zdrowia – CSIOZ (2018), Instrukcja stosowania Polskiej Implementacji Krajowej HL7 CDA, Warszawa, https://www.csioz.gov.pl/HL7POL-1.3.1/plcda-html-1.3.1/files/Instrukcja%20stosowania%20PIK%20HL7%20CDA_20181130_v_1.3.1.pdf.
- Centrum Systemów Informatycznych Ochrony Zdrowia – CSIOZ (2019), *Zakres funkcjonalny Projektu P1*, <https://www.csioz.gov.pl/projekty/realizowane/projekt-p1/>.
- European Commission, *eHealth Action Plan 2012–2020 – Innovative Healthcare for the 21st Century*, 2012, COM(2012) 736 final.
- Future Health Index 2019. Polska. *Raport krajowy*, <https://www.philips.pl/cdam/b2bhc/pl/resources/future-health-index-polska-2019.download.pdf>.
- Journey towards smart health The impact of digitalization on patient experience*, 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Life_Sciences_Healthcare/ie-PS_journey-smart-health-digitalisation.pdf
- LekSeek Polska, Gabinet dr Widget, *Raport „E-zdrowie oczami Polaków”*, 2017, <http://zdrowastrona.pl/images/articles/raportEzdrowie.pdf>.
- Martyniak J., *Podstawy informatyki z elementami telemedycyny*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009.
- Ministerstwo Cyfryzacji, *Raport E-Polacy wykonany przez Kantar Polska, 2019*, <https://www.gov.pl/attachment/9e594c50-6154-4e7b-bbd4-d3bb9d045bd7>.
- NIK, *Realizacja zadań Narodowego Funduszu Zdrowia w 2015 roku*, Warszawa 2016.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 9 listopada 2015 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania* (Dz.U. z 2015 r. poz. 2069).
- Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych* Dz.U. z 2018 r. poz. 1000, 1669, z 2019 r. poz. 730.
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem rozwiązań w obszarze e-zdrowia*, Dz.U. 2019 poz. 1590.
- Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia* (Dz.U. z 2019 r. poz. 408, 730, 1590).
- Vlasios, T., *Internet of Things. Technologies and Applications for a New Age of Intelligence*, Elsevier Science Publishing Co. Inc, 2018.
- World Health Organization, *A Health Telematics Policy in Support of WHO's Health-For-All Strategy for Global Health Development: Report of the WHO Group Consultation on Health Telematics*, Geneva 1998.

World Health Organization, *WHO Guidelines on Hand Hygiene in Healthcare: First Global Patient Safety Challenge Clean Care Is Safer Care*, 2009, https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44102/9789241597906_eng.pdf;jsessionid=89B9B8BD3BE6567E1CCFA9D3D2F88B74?sequence=1.

Żakowiecki, P., Pączka, A., *Zdrowe oszczędności. Jak poprawiać efektywność polskiej ochrony zdrowia?*, Pracodawcy RP, Warszawa 2017, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2017/10/raport-zdrowe-oszczednosci.pdf>.

Digitalization in healthcare sector in Poland

Abstract: The health care system in Poland has undergone dynamic changes related to digitization in the last decade. It can be said that the changes currently underway are a historical transformation taking place through the digitization of medicine. Digital solutions introduced in recent years, such as e-sick notes, e-prescriptions or the Patient's Internet Account are, however, only the beginning of the digital transformation that is gaining momentum and which is expected by both patients and entities performing medical activities. This review article aims to diagnose the current state of digitization in healthcare sector in Poland, in technical and legal aspects. On the basis of the literature and in particular legal acts, practical aspects of digitization in health care and related problems were presented.

Keywords: *digitization, healthcare, digital transformation, e-health, telemedicine*

Procesowe zarządzanie wiedzą w szkole wyższej

Grzegorz GRELA

ORCID: 0000-0002-2996-6410

Agnieszka PIASECKA

ORCID: 0000-0003-2292-3765

Sylwia SAGAN

ORCID: 0000-0002-2146-4053

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny

4.1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji wymuszają procesy dostosowawcze wewnątrz organizacji na wszystkich szczeblach zarządzania. M. Wodnicka i S. Szukalski wskazują na rosnące znaczenie informacji w zakresie czynników produkcji, wzrost inwestycji w niematerialne czynniki oraz zwiększanie się znaczenia wiedzy i nauki. Ponadto w produkcji można zaobserwować wyższą dynamikę procesów innowacyjnych, wzrasta znaczenie kwalifikacji, pojawiają się nowe formy pracy, następuje zmiana stanowisk organizacyjnych. Produktywność technologii IT stale rośnie również w usługach. Coraz większe możliwości świadczenia usług na odległość sprawiają, że o gospodarce w krajach najbardziej rozwiniętych mówi się, że jest gospodarką usług, która zajmuje miejsce społeczeństwa industrialnego¹.

Na tle wyżej opisanych trendów odczuwalna jest presja na wprowadzenie zmian w szkołach wyższych. Wyzwania stawiane uczelniom są związane z ich szczególną rolą w społeczeństwie, bowiem są to organizacje z jednej strony kreujące wiedzę, z drugiej zaś – upowszechniające ją. Nowe

¹ M. Wodnicka, S.M. Szukalski, *Outsourcing. Metodyka przygotowywania procesów i ocena efektywności*, Difin SA, Warszawa 2016, s. 13.

wymagania względem szkół wyższych znajdują odzwierciedlenie w propozycjach zmian na poziomie instytucjonalnym. Można tutaj wymienić m.in. modele: uczelni przedsiębiorczej Clarka, uniwersytetu trzeciej generacji, uczelni hipertekstowej². K. Leja proponuje opracowanie modelu uniwersytetu podporządkowanego wiedzy, cechującego się m.in.: silnym i służebnym wobec społeczności akademickiej centrum kierującym, elastycznością dotyczącą działalności naukowej i dydaktycznej, naciskiem na ustawiczne uczenie się pracowników, rozwijaniem kontaktów uczelni z podmiotami otoczenia, jasno zdefiniowanymi wymaganiami wobec pracowników i wyraźnie określonymi wartościami³.

Niezależnie od ujęcia modelowego szkoły wyższej głównym jej zasobem jest wiedza, zaś w opinii autorów najbardziej efektywnym sposobem zarządzania wiedzą jest podejście procesowe. Według A. Bitkowskiej każda organizacja jest zbiorem procesów wzajemnie się przeplatających. Zgodnie z orientacją procesową powinno się stosować całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Identyfikacja procesów pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększają zarówno efektywność funkcjonowania organizacji, jak i stopień satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych⁴.

Celem opracowania jest przybliżenie wybranych aspektów procesowego zarządzania wiedzą w odniesieniu do szkoły wyższej.

4.2. Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami

Podejście procesowe, według A. Bitkowskiej, jest jednym z najnowocześniejszych i najefektywniejszych trendów zarządzania, polega ono na koncentracji na procesach i odpowiednim sterowaniu nimi oraz ich kontrolą. Dowodem na poparcie tej tezy może być fakt, że zarządzanie procesami coraz częściej znajduje zastosowanie we współczesnych organizacjach. Przedsiębiorstwa i menedżerowie wykorzystują nowoczesne metody zarządzania,

² *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 52-53.

³ K. Leja, *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006, nr 2, s. 17-22.

⁴ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 7.

które umożliwiają przystosowanie do zmiennych warunków otoczenia oraz odpowiadają potrzebom klienta. Na podstawie strategii i zdefiniowanych celów, a także rozpoznania strategicznych uwarunkowań organizacji (otoczenie, kluczowe rezultaty działania), przedsiębiorstwo może określać oczekiwania względem docelowego funkcjonowania procesów⁵. P. Grajewski twierdzi, że organizacja procesowa zapewnia większy niż formy klasyczne dynamizm działania systemu organizacyjnego, a jednocześnie pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów, jakimi dysponują organizacje, przez co jest propozycją w dużym stopniu odpowiednią do zastosowania w praktyce⁶.

W odróżnieniu od podejścia funkcjonalnego w podejściu procesowym preferowana jest płaska struktura organizacyjna i komunikacja horyzontalna zgodna z kierunkiem procesów. Obecnie uczelnie wyższe w Polsce w większości odpowiadają charakterystyce organizacji funkcjonalnej. Wyzwaniem jest przestawienie się na podejście procesowe. Dominujące podejście funkcjonalne nie wyklucza istnienia procesów w szkołach wyższych. Najczęściej uczelnie wyższe charakteryzują się niską dojrzałością procesową. Dojrzałość procesowa definiowana jest jako stopień, w jakim wszystkie zasoby organizacji są optymalnie alokowane w stabilnych i opomiarowanych procesach, które umożliwiają realizację celów strategicznych organizacji. Ponadto, najwyższy stopień dojrzałości procesowej wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy każdego procesu w organizacji w jego ciągle doskonalenie⁷. Badania przeprowadzone przez J. Maciąg w 2016 roku wśród pracowników 5 szkół wyższych zlokalizowanych w południowej Polsce, z wykorzystaniem ankiety internetowej oraz tradycyjnej ankiety rozdawanej na próbie 201 osób wskazują najważniejsze przyczyny marnotrawstwa w procesach funkcjonujących w badanych uczelniach. Są to: biurokracja i nadmiernie rozbudowana sprawozdawczość oraz brak zrównoważenia procesów (związany z ich sezonowym charakterem i presją odbiorcy – studenta, nauczycieli, kadry zarządzającej itd.). W przebadanych uczelniach w niewielkim stopniu podejmowane są działania mające na celu eliminację źródeł marnotrawstwa. Z wyników badania i obserwacji autorki można wy-

⁵ Ibidem.

⁶ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2016, s. 9.

⁷ G. Grela, *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 35, s. 170.

ciągnąć wnioski, że pracownicy doskonale identyfikują problemy w procesach, ale brakuje im wsparcia i narzędzi ich eliminowania (np. systemu zbierania sugestii pracowniczych, szkoleń z zakresu metodyk restrukturyzacji i wprowadzania zmian np. *Lean Management*). Działania pracowników w zakresie doskonalenia procesów nie mają charakteru systemowego i kompleksowego (zmiany w jednym procesie nie są kontynuowane w innych procesach). W uczelniach nie traktuje się dokumentacji procesowej jako elementu systemu zarządzania wiedzą, a szczególnie jako formy⁸. Pracownicy wiedzy zatrudnieni w uczelni wyższej wymagają stosowania odpowiedniego podejścia w zarządzaniu. W tabeli 1 znajdują się wybrane różnice między podejściem funkcjonalnym a procesowym w obszarze zarządzania personelem.

Tabela 1. Wybrane różnice między podejściem funkcjonalnym a procesowym w obszarze zarządzania personelem

Podejście funkcjonalne	Podejście procesowe
Celem jest wywiązywanie się z zadań przydzielonych określonej komórce organizacyjnej.	Celem jest dostarczenie wartości dodanej: <ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednio klientowi wewnętrznemu, • bezpośrednio klientowi zewnętrznemu.
Odpowiedzialność za decyzje i działania w obszarze jednostki organizacyjnej zarządzania personelem.	Przydzielenie właściciela procesu odpowiedzialnego za cały proces zarządzania personelem.
Akcent postawiony na dostosowanie narzędzi i rozwiązań w obszarze.	Akcent postawiony na jakość wykonywanych procesów zarządzania personelem.
Identyfikacja klienta zewnętrznego.	Identyfikacja klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego.
Praca w ramach zespołów wydzielonych w ramach struktury organizacyjnej.	Współpraca w ramach procesu - zespoły tworzone przez przedstawicieli różnych jednostek funkcjonalnych.

Źródło: K. Międlą, *Przesłanki stosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 87.

Z opisanych różnic wynika, że największym wyzwaniem jest zmiana mentalności funkcjonalnej na procesową, która wiąże się z oddaniem większej autonomii pracownikom oraz większego zaufania przy jednoczesnym

⁸ J. Maciąg, *Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2018, nr 1, s. 81.

ograniczeniu biurokracji. W opinii M. Cieciora zastosowanie podejścia procesowego w polskich szkołach wyższych nie jest zadaniem łatwym, ze względu na niejednoznaczność w definiowaniu klienta, tradycyjną kulturę organizacyjną, trudności z ustaleniem mierników procesów czy strukturą organizacyjną. Na uczelniach są jednak w coraz większym stopniu stosowane rozwiązania sprzyjające zarządzaniu procesowemu, takie jak systemy informatyczne czy procedury. Można więc przyjąć, że uczelnie osiągają poziom drugi dojrzałości procesowej modelu CMMI i czynią kroki na rzecz dalszych postępów⁹.

P. Woźniak twierdzi, że dzięki podejściu procesowemu, uczelnia wyższa uzyskuje poprawę jakości funkcjonowania w następujących obszarach:

- szkoła wyższa poprzez monitorowanie procesów wewnętrznych minimalizuje występowanie przekroczeń terminów obsługi spraw studenckich i pracowniczych oraz innych błędów administracyjnych,
- uczelnia przeprowadza na podstawie zidentyfikowanych procesów wewnętrznych i przyporządkowanych do nich mierników cykliczne pomiary i analizę skuteczności procesów,
- szkoła zwiększa dzięki realizowanym pomiarom i ocenie pracowników poziom ich zadowolenia oraz stwarza tym samym lepszy klimat do współpracy zespołowej,
- dzięki implementacji systemu zarządzania i niezależnej oceny dokonanej podczas procedury certyfikacji uczelnia poprawia współpracę z zagranicznymi ośrodkami naukowymi oraz przedsiębiorstwami (ekspertyzy, opinie, analizy),
- w uczelni systematycznie podnoszona jest jakość kształcenia dzięki funkcjonowaniu wewnętrznego systemu oceny jakości kształcenia,
- dzięki zacieśnianiu współpracy z pracodawcami uczelnia prowadzi w bardziej systematyczny sposób monitoring potrzeb rynku pracy,
- uczelnia po przeprowadzeniu niezależnej oceny podczas procedury certyfikacji poprawia znacząco swój wizerunek na krajowym i zagranicznym rynku edukacyjnym,

⁹ M. Cieciora, *Wyzwania związane z zarządzaniem procesami na uczelniach wyższych w Polsce – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2017, t. 1(25), s. 342-343.

- podejście procesowe ułatwia delegowanie odpowiedzialności na pracowników,
- dzięki przeprowadzeniu zewnętrznych audytów systemu zarządzania szkoła wyższa otrzymuje wartość dodaną, jaką bezsprzecznie są opinie i sugestie, wskazane przez auditorów dotyczące działań korygujących i zapobiegawczych,
- w uczelni poprawia się bieżący monitoring procesów dydaktycznych dzięki ich opomiarowaniu,
- uczelnia jest bardziej profesjonalna w relacjach z przedstawicielami Polskiej Komisji Akredytacyjnej,
- szkoła wyższa poprzez poprawę swojego wizerunku przekazuje również informację kandydatom na studia wyższe o europejskim, potwierdzonym poziomie funkcjonowania procesu dydaktycznego, naukowego,
- implementacja systemu zarządzania opartego na podejściu procesowym powoduje, iż uczelnia podlega niezależnemu i cyklicznemu nadzorowi jednostki certyfikującej posiadającej akredytację Polskiego Centrum Akredytacji,
- uczelnia dzięki podejściu procesowemu usprawnia organizację pracy,
- podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnią umożliwia także gromadzenie, przechowywanie i wykorzystanie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach klientów, koniecznej do doskonalenia świadczonych usług¹⁰.

H. Ahmad i inni identyfikują krytyczne czynniki sukcesu we wdrażaniu podejścia procesowego w uczelniach, wskazując na:

- stosowanie pracy zespołowej i kreowanie kultury pro jakościowej,
- wdrażanie systemów zarządzania spójnych z kierunkiem zmian w sektorze szkolnictwie wyższego,
- przygotowanie do poradzenia sobie ze skutkami podjęcia decyzji o wprowadzeniu podejścia procesowego (opór przed zmianami jest często większym problemem niż brak środków finansowych),

¹⁰ P. Woźniak, *Podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnią*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 2014, s. 483, http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_481.pdf (data dostępu: 22.09.2019).

- zachęcanie do kreatywności i innowacji, ograniczanie biurokracji, zwiększenie autonomii decyzyjnej pracowników,
- stosowanie technologii informacyjnych,
- korzystanie ze specjalistów posiadających wiedzę w zakresie zarządzania projektami,
- posiadanie odpowiednich zasobów finansowych¹¹.

4.3. Zarządzanie procesami w szkole wyższej

Zdaniem P. Woźniaka władze uczelni winny uzyskać pełną przejrzystość danych z podrzędnych jednostek organizacyjnych. Służyć temu mają między innymi konkretne informacje na temat funkcjonowania poszczególnych procesów wewnętrznych. Podejście procesowe odznacza się transparentnością podejmowanych decyzji w ramach oddziaływania i funkcjonowania procesów¹².

Współczesna szkoła wyższa w swojej misji powinna uwzględniać trzy obszary zadań: kształcenie, badania naukowe oraz służbę publiczną, czyli tzw. trzecią misję¹³. Tak określona działalność uczelni umożliwia wyodrębnienie procesów podstawowych dotyczących dydaktyki, nauki, odpowiedzialności względem społeczeństwa oraz pomocniczych, związanych m.in. z zarządzaniem zasobami ludzkimi, infrastrukturą, finansami.

A. Piasecka na podstawie analizy wymagań normy PN-EN ISO 9001 wyróżniła w szkole wyższej procesy podstawowe, pomocnicze oraz zarządzania. Do procesów podstawowych zaliczyła kształcenie i prowadzenie badań naukowych, do procesów pomocniczych m.in.: nadzorowanie dokumentacji, zakupy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zaś do procesów zarządzania: ustalanie polityki i celów, obsługę administracyjną, ciągłe doskonalenie i in.¹⁴

Należy zauważyć, że, według J. Dziechciarza, system oceny procesów edukacyjnych oraz jakości pracy jednostek edukacyjnych jest niski. Zaska-

¹¹ H. Ahmad, A. Francis, M. Zairi, *Business process reengineering: critical success factors in higher education*, "Business Process Management Journal" 2007, vol. 13, nr 3, s. 456-462.

¹² P. Woźniak, *Podejście...*, op. cit., s. 481.

¹³ *Polskie szkolnictwo wyższe...*, op. cit., s. 48.

¹⁴ A. Piasecka, *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011, s. 69.

kujące jest to tym bardziej, że obecne społeczeństwo skupia uwagę na jakości życia, jakości oferowanych produktów i usług, w tym na edukacji i kształceniu¹⁵. S. Cichoń utożsamia szkołę wyższą z instytucją usługową, której głównym zadaniem jest dostarczanie wiedzy zainteresowanym odbiorcom i tworzenie warunków sprzyjających procesowi uczenia się¹⁶. T. Wawak uważa, że szkoła wyższa, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, musi działać na zasadach rozrachunku gospodarczego i pokrywać koszty swego funkcjonowania z przychodów¹⁷.

4.4. Rodzaje wiedzy w szkole wyższej

Wiedza w szkole wyższej ma istotne znaczenie. Jest ona zarówno jednym z głównych zasobów, jak i produktem działalności naukowej i dydaktycznej. W literaturze wyróżnić można dwa główne podejścia do rozumienia wiedzy, ujmujące ją jako:

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem (określenie dominujące w zachodnich podejściach do zarządzania wiedzą),
- potwierdzone przekonanie (sposób rozumienia wiedzy leżący u podłoża koncepcji japońskiej)¹⁸.

W podejściu zachodnim do zarządzania wiedzą wyróżnić można cztery rodzaje wiedzy:

- know-what (wiedzieć co) – odnosi się do wiedzy o faktach, obowiązujących przepisach. Ma znaczenie bliskoznaczne informacji. Jest często wykorzystywana w zajęciach dydaktycznych.
- know-why (wiedzieć dlaczego) – dotyczy praw zachodzących w naturze, ludzkim umyśle, społeczeństwie. Jest to istotny rodzaj wiedzy dla pracowników naukowych. Wiedza ta pozwala wyjaśniać

¹⁵ J. Dziechciarz, *O pojęciu jakości w pomiarze efektów pracy uniwersytetu*, „*Ekonometria*” 2015, nr 50, s. 79.

¹⁶ S. Cichoń, *Szkoła wyższa jako nowoczesna organizacja*, „*Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*” 2013, nr 1(61), s. 139-154.

¹⁷ T. Wawak, *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole wyższej*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Zakładu Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie, Lublin 2008, tom 1, s. 66.

¹⁸ B. Mikuła, *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, s. 13.

rzeczywistość, przyspiesza postęp naukowy i techniczny oraz pozwala unikać błędów. Jest ona również wykorzystywana w procesie dydaktycznym.

- know-how (wiedzieć jak) – skupia się na umiejętności wykonania konkretnych czynności i zadań. Ten rodzaj wiedzy jest pomocny przy rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Dla pracowników nauki ten rodzaj wiedzy ma również duże znaczenie.
- know-who (wiedzieć kto) – wskazuje specjalistów w danej dziedzinie wraz z określeniem zakresu wiedzy oraz zdolności. Ten rodzaj staje się coraz bardziej istotny, zwłaszcza w działalności naukowej uczelni, ale i dydaktycznej¹⁹.

Z japońską koncepcją zarządzania wiedzą związany jest, uwzględniający jej dostępność, podział wiedzy na:

- ukrytą (cichą),
- jawną (dostępną).

Wiedza ukryta jest ściśle związana z człowiekiem, znajduje się w umyśle ludzkim i ma indywidualny charakter²⁰. Wiedza ta jest specyficzno-kontekstowa, trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się²¹. Nie jest łatwa do przekazania, stanowi połączenie know-how, kwalifikacji, umiejętności, doświadczeń, spostrzeżeń merytorycznych oraz wypracowanych sposobów postępowania²². Wiedza ukryta ma istotne znaczenie, przesądza o niepowtarzalności organizacji i jest źródłem budowania przewagi konkurencyjnej. Pamiętać należy, że ten rodzaj wiedzy wymaga stworzenia w organizacji odpowiednich warunków do jej przekazywania, bezpośredniej komunikacji interpersonalnej. Konieczne jest wypracowanie właściwych zasad, ukształtowanie kultury organizacyjnej opartej na dialogu, partnerstwie, wsparciu, zrozumieniu oraz zaufaniu. Sposobem przekazywania wiedzy ukrytej są osobiste

¹⁹ B.A. Lundvall, B. Johnson, *The Learning Economy*, "Journal of Industry Studies" 1994, vol. 1, nr 2, s. 23-42, OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Polska 2000, C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 31-32.

²⁰ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 83.

²¹ O. Boiral, *Tacit Knowledge and Environmental Management*, "Long Range Planning" 2002, vol. 35, s. 296.

²² E. Jantoch-Drozdowska, M. Majewska, *Organizacja ucząca się w skupisku gospodarczym*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 269.

kontakty, wspólna praca, dzielenie się doświadczeniami. Najefektywniej wiedza ta przekazywana jest w relacji mistrz – uczeń oraz w małych grupach²³. Wiedza ukryta w uczelni związana jest z pracownikami naukowymi, naukowo-dydaktycznymi i dydaktycznymi, którzy są jej nośnikami. I. Nonaka zauważył, że wiedza ta, obecna w umysłach pracowników naukowych odnosi się do dwóch obszarów: technicznego (efekty ludzkich umiejętności i zdolności) oraz poznawczego (występuje w schematach, modelach, spostrzeżeniach)²⁴.

Wiedza jawna jest utrwalona, usystematyzowana i wyraźnie sprecyzowana²⁵. Może być ona bez przeszkód wyartykułowana, wyrażona za pomocą znaczeń, może podlegać zarejestrowaniu, kodyfikowaniu, przetwarzaniu oraz upowszechnianiu. Możliwe jest jej łatwe transferowanie przez kanały i nośniki komunikacyjne, co sprzyja dzieleniu się nią wśród pracowników²⁶. Wiedza jawna może być wyrażona w języku formalnym – w uczelni może występować np. w formie baz danych, dokumentów, formuł naukowych, programów komputerowych, patentów czy publikacji naukowych.

W szkołach wyższych ma miejsce proces dzielenia się i przekazywania zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej. Pracownicy naukowo-dydaktyczni wymieniają się oboma rodzajami wiedzy podczas formalnych zebrań (np. w ramach rady wydziału czy katedry) lub nieformalnych spotkań (np. w trakcie przerw, obiadów, w czasie wolnym), a także podczas wyjazdów służbowych (np. konferencyjnych). Nauczyciele akademicki przekazują wiedzę również studentom i doktorantom podczas zajęć: wkładów, ćwiczeń, konwersatoriów, laboratoriów oraz seminariów dyplomowych²⁷. Pamiętajmy, że wiedza jawna może tracić na znaczeniu i aktualności, jeśli w organizacji nie będą aktywnie działały osoby posiadające wiedzę ukrytą.

Wiedza utrwalona w dokumentach, raportach, artykułach czy książkach może zostać podzielona na wiedzę:

²³ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 118-119.

²⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie...*, op. cit., s. 25.

²⁵ Ibidem.

²⁶ M. Morawski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 120.

²⁷ Por. J. Boguski, *Zarządzanie wiedzą w uczelni wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2013, nr 2, s. 20.

- naukową – powstającą w laboratoriach badawczych w procesie stosowania metody prób i błędów, eksperymentów oraz obserwacji, a także na podstawie badań prowadzonych przez katedry i wydziały uczelni. Należy ją rozwijać, weryfikować i syntezować. Na jej podstawie możliwe jest tworzenie nowych teorii oraz opisywanie zachodzących zjawisk.
- potoczną – składają się na nią ogólne twierdzenia i spostrzeżenia dotyczące zachodzących zjawisk, które nie mają empirycznego potwierdzenia i nie zostały zweryfikowane naukowo. Stanowią one element tradycji, powstają spontanicznie i są przekazywane z pokolenia na pokolenie²⁸.

Wiedzę naukową, której powstawanie jest ściśle związane ze szkołami wyższymi oraz jednostkami naukowymi można poddać dalszym podziałom, co zaprezentowane zostało w tabeli 2.

Tabela 2. Rodzaje wiedzy naukowej

Kryterium	Rodzaje wiedzy
specyfika opisu rzeczywistości	ogólna, szczegółowa
stopień zweryfikowania i zastosowanie	teoretyczna, praktyczna
poziom ochrony wiedzy	objęta prawami autorskimi, dostępna bez ograniczeń
zasięg	specjalistyczna, interdyscyplinarna
sposób zapisu	matematyczny, humanistyczny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Boguski, *Zarządzanie wiedzą w uczelni wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2013, nr 2, s. 12-14.

B. Mikuła dzieli wiedzę naukową na trzy kategorie:

- spersonalizowaną (cichą i jawną),
- skodyfikowaną (projekty, publikacje, bazy danych, dokumenty),
- ugruntowaną (produkty, procesy, technologie)²⁹.

²⁸ M. Dąbrowa-Szefler, *Nauka w gospodarce opartej na wiedzy a sytuacja w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 2, s. 70-71, J. Boguski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 12-13.

²⁹ B. Mikuła, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 15-17.

Wiedza naukowa rozwijana jest przez pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych, a także studentów uczelni. Dzięki niej możliwe staje się kreowanie nowych rozwiązań, innowacyjnych przedsięwzięć, czy realizacja projektów naukowo-badawczych. Może być ona wykorzystywana w uczelni w działalności naukowej do tworzenia teorii, modeli, koncepcji oraz prac naukowych, a także w działalności dydaktycznej, do prowadzenia zajęć ze studentami.

4.5. Procesy zarządzania wiedzą w szkole wyższej

Autorzy niniejszego rozdziału proponują dostosować procesy zarządzania wiedzą wyodrębnione w ramach PCF (APQC) do specyfiki szkół wyższych w Polsce zgodnie z procesami opisanymi w tabeli 3.

Tabela 3. Procesy zarządzania wiedzą wg PCF – APQC

Nr wg PCF	Nazwa	Opis
13.5.1	Opracowanie strategii zarządzania wiedzą	Stworzenie planu zarządzania bazą wiedzy organizacji. Ustalenie, jaki rodzaj specjalistycznej wiedzy posiada organizacja, jakie elementy tej zbiorowej wiedzy mogą okazać się korzystne, jak ją przechwytać i utrzymać, jak zapewnić dostęp do tej biblioteki informacji i jak organizacja powinna postępować.
13.5.1.1	Opracowanie modelu zarządzania z uwzględnieniem ról i odpowiedzialności	Opracowanie struktury zarządzania zbiorową wiedzą organizacji. Gromadzenie, utrzymywanie i udostępnianie zbiorowej bazy wiedzy. Opracowanie standardowej procedury zachowania i utrwalania wiedzy organizacji. Stworzenie polityki wykorzystania i utrzymania tej wiedzy. Ustanowienie wyspecjalizowanych ról.
13.5.1.2	Zdefiniowanie ról i odpowiedzialności głównego zespołu w stosunku do jednostek operacyjnych	Jasne określenie ról i obowiązków wszystkich pracowników zaangażowanych w zarządzanie zbiorem wiedzy organizacji. Określenie ról i obowiązków głównego zespołu ds. zarządzania wiedzą, jak również personelu operacyjnego zaangażowanego w utrzymanie programu zarządzania wiedzą.
13.5.1.3	Opracowanie modeli finansowania	Analiza obecnego podejścia organizacji do finansowania. Poznanie podejść do finansowania stosowanych przez organizacje partnerskie. Oszacowanie z krótkiej listy potencjału przychodów i kosztów tych modeli finansowania. Wybór modeli finansowania do wdrożenia.

13.5.1.4	Identyfikacja powiązań z kluczowymi inicjatywami	Identyfikacja wszelkich powiązań, które istnieją pomiędzy strategią zarządzania wiedzą a innymi obszarami funkcjonalnymi. Określenie wszelkich istniejących korelacji pomiędzy strategiczną mapą drogową zarządzania wiedzą a innymi obszarami funkcjonalnymi. Zbadanie atrybutów każdej funkcji/jednostki.
13.5.1.5	Opracowanie podstawowych metodyk zarządzania wiedzą	Tworzenie podstawowych procedur i metodyk zarządzania wiedzą. Rozpoczęcie opracowywania strategii, planowania, realizacji i doskonalenia.
13.5.1.6	Ocena potrzeb w zakresie technologii informatycznych i wykorzystywanie funkcji IT	Określenie potrzeb informatycznych w celu opracowania strategii zarządzania wiedzą oraz współpraca z funkcją informatyczną w celu wdrożenia tej strategii. Ocena wymagań stawianych technologiom, takim jak sprzęt komputerowy, oprogramowanie, elektronika, półprzewodniki, Internet i sprzęt telekomunikacyjny w celu skutecznego zbudowania i wdrożenia strategii zarządzania wiedzą.
13.5.1.7	Opracowanie planów szkoleń i komunikacji	Tworzenie planów szkoleń z zakresu zarządzania wiedzą i przekazywanie strategii zarządzania wiedzą w organizacji. Tworzenie programów szkoleniowych, sesji i działań w celu zaznajomienia pracowników i kierownictwa z koncepcją zarządzania wiedzą.
13.5.1.8	Opracowanie podejścia do zarządzania zmianą	Tworzenie podejść do skutecznego administrowania zmianami w zarządzaniu wiedzą. Zaprojektowanie podejścia, które przekształci jednostki, zespoły i organizację w pożądaný stan przyszłości reprezentowany przez zmianę.
13.5.1.9	Opracowanie strategicznych miar i wskaźników	Ustanowienie miar i wskaźników służących do oceny funkcjonowania funkcji zarządzania wiedzą. Zdefiniowanie kluczowych wskaźników wydajności, takich jak ilość stworzonych zasobów wiedzy i liczba podjętych projektów wiedzy.
13.5.2	Ocena możliwości zarządzania wiedzą	Ocena dojrzałości istniejących inicjatyw w zakresie zarządzania wiedzą oraz ocena istniejących podejść do zarządzania wiedzą. Identyfikacja luk i potrzeb w celu wzmocnienia istniejących metod zarządzania wiedzą. Opracowanie i wdrożenie nowych podejść do zarządzania wiedzą.
13.5.2.1	Ocena dojrzałości istniejących inicjatyw zarządzania wiedzą	Ocena, czy inicjatywy są skuteczne, czy też powinny zostać odrzucone. Opracowanie ram oceny dojrzałości, zazwyczaj od poziomu 1 (nieokreślonego), poziomu 2 (powtarzalnego), poziomu 3 (określonego) i poziomu 4 (zarządzanego) do poziomu 5 (zoptymalizowanego).
13.5.2.2	Ocena istniejących podejść w zarządzaniu wiedzą	Ocena istniejących procedur, polityk i wytycznych dotyczących zarządzania wiedzą. Zbadanie i przeanalizowanie podejścia organizacji do najlepszych praktyk branżowych poprzez analizę porównawczą, analizę konkurencyjności itp.

13.5.2.3	Identyfikacja luk i potrzeb	Ocena ewaluacji podejścia do zarządzania wiedzą w celu określenia wszelkich luk i potrzeb. Porównanie wyników podejścia do zarządzania wiedzą z pożądanymi lub oczekiwanymi wynikami, jak również z podejściem branżowym zarządzania wiedzą standardową.
13.5.3	Zaprojektowanie i wdrożenie możliwości zarządzania wiedzą	Tworzenie baz wiedzy i innych repozytoriów w celu zachowania i rozwoju kompetencji firmy oraz szkolenia nowych pracowników.
13.5.3.1	Opracowanie nowych podejść do zarządzania wiedzą	Opracowywanie nowych polityk, procedur i wytycznych wspierających zarządzanie wiedzą.
13.5.3.2	Zaprojektowanie modelu zasobowego dla podejścia do zarządzania wiedzą	Stworzenie modelu opisującego zasoby i podejście do zarządzania wiedzą w organizacji. Ustalenie standardów i wytycznych, których należy przestrzegać.
13.5.3.3	Wdrożenie nowych podejść do zarządzania wiedzą	Wdrażanie nowych polityk, procedur i wytycznych wspierających zarządzanie wiedzą.
13.5.3.4	Wykorzystanie i ulepszanie technologii informatycznych w zarządzaniu wiedzą	Wykorzystanie istniejących technologii w celu usprawnienia procesów zarządzania wiedzą w organizacji. Zbadanie dostępnych ofert innych firm. Opracowanie własnych rozwiązań. Zatrudnienie inżynierów wiedzy, informatyków i innego odpowiedniego personelu.
13.5.3.5	Opracowanie mierników	Tworzenie wskaźników, które mogą być wykorzystywane do systematycznego opisywania podejść i możliwości zarządzania wiedzą. Wybór odpowiednich skal, benchmarków i jednostek miary. Określenie wymaganej precyzji i wskaźników błędów.
13.5.4	Rozwijanie i podtrzymywanie możliwości zarządzania wiedzą	Rozwijanie zasobów w celu poprawy zarządzania wiedzą i inżynierii wiedzy.
13.5.4.1	Wzmocnienie/zmiana istniejących podejść do zarządzania wiedzą	Wykorzystanie dokonanych ocen zarządzania wiedzą i zidentyfikowanych luk w celu ulepszenia istniejących podejść.
13.5.4.2	Podtrzymywanie świadomości i zaangażowania na rzecz zrównoważonego rozwoju	Rozwijanie świadomości na temat dostępnych baz wiedzy i promowanie ich wykorzystania w celu maksymalizacji ich wpływu.
13.5.4.3	Rozbudowa infrastruktury zarządzania wiedzą w celu zaspokojenia wymagań	Rozszerzenie dostępnych zasobów w celu lepszego wykorzystania oferty organizacji do obsługi obecnych klientów i rozszerzenia bazy klientów.

Źródło: <https://www.apqc.org> (tłum. własne).

Zdaniem K. Lei, najczęściej w uczelniach wyróżnia się następujące modele transferu wiedzy:

- pomiędzy poszczególnymi pracownikami,
- od jednostek do otoczenia uczelni,
- z otoczenia do jednostek uczelni,
- od jednostek do struktury wewnętrznej uczelni,
- od struktury wewnętrznej uczelni do jednostek,
- w otoczeniu uczelni,
- z otoczenia do wewnętrznej struktury uczelni,
- z wewnętrznej struktury uczelni do otoczenia,
- w strukturze wewnętrznej uczelni³⁰.

Według M. Wojnarowskiej i P. Wróbel to wiedza jest podstawowym „produktem” uczelni wyższych. Jest „sprzedawana” pod postacią usług dydaktycznych, wyników badań naukowych, ekspertyz i wdrożeń dla praktyki gospodarczej i administracji³¹. W tabeli 4 przedstawiono wybrane strategie zarządzania wiedzą przyporządkowane do podstawowych usług świadczonych przez szkoły wyższe.

Tabela 4. Strategie zarządzania wiedzą w szkole wyższej

Produkt	Strategia
Zajęcia dydaktyczne	Strategia mieszana obejmująca elementy kodyfikacji i personalizacji. Zawartość merytoryczna zajęć jest w dużej części ustandaryzowana i wynika z narzuconych minimów programowych oraz z przyjętych na danej uczelni programów, tak aby zapewnić powtarzalność zajęć (strategia kodyfikacji). Sposób prowadzenia zajęć w ograniczonym stopniu poddaje się kodyfikacji, a kluczowe znaczenie ma dzielenie się wiedzą przez bardziej doświadczonych dydaktyków (strategia personalizacji)
Opracowania naukowe	Dominująca strategia personalizacji. Badania naukowe mają z definicji charakter unikalny, powinny poruszać nowe problemy, a nie te, które są wszechstronnie zbadane
Ekspertyzy i wdrożenia dla praktyki gospodarczej i administracji	Dominująca strategia personalizacji. W większości przypadków prace te mają charakter unikalny

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Wojnarowska, P. Wróbel, *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w szkołach wyższych*, „e-mentor” 2009, nr 5(32).

³⁰ K. Leja, *Doskonalenie przepływu wiedzy w uczelni wyższej*, [w:] T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej 23 czerwca 2005 r. w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa 2005, s. 148.

³¹ M. Wojnarowska, P. Wróbel, *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w szkołach wyższych*, „e-mentor” 2009, nr 5(32).

4.6. Podsumowanie

Współczesne organizacje, aby dostosować się do zmian w otoczeniu, muszą nauczyć się zarządzać wiedzą, przy czym skutecznym sposobem wdrożenia tej koncepcji jest zastosowanie podejścia procesowego. Także szkoły wyższe jako instytucje generujące oraz transferujące wiedzę powinny zwrócić szczególną uwagę na procesowe zarządzanie wiedzą. Jedną z propozycji w tym obszarze jest dostosowanie procesów zarządzania wiedzą do specyfiki uczelni zgodnie z metodyką PCF (APQC).

Bibliografia

- Ahmad H., Francis A., Zairi M., *Business process reengineering: critical success factors in higher education*, "Business Process Management Journal" 2007, Vol. 13, No. 3.
- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- Boguski J., *Zarządzanie wiedzą w uczelni wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2013, nr 2.
- Boiral O., *Tacit Knowledge and Environmental Management*, "Long Range Planning" 2002, vol. 35.
- Cichoń S., *Szkoła wyższa jako nowoczesna organizacja*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2013, nr 1(61).
- Cieciora M., *Wyzwania związane z zarządzaniem procesami na uczelniach wyższych w Polsce – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2017, t. 1(25).
- Dąbrowa-Szeffler M., *Nauka w gospodarce opartej na wiedzy a sytuacja w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 2.
- Dziechciarz J., *O pojęciu jakości w pomiarze efektów pracy uniwersytetu*, „Ekonometria” 2015, nr 50.
- Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2016.
- Grela G., *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 35.
- Jantoń-Drozdowska E., Majewska M., *Organizacja ucząca się w skupisku gospodarczym*, [w:] Stabryła A. (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, wyd. EJB, Kraków 2002.
- Leja K., *Doskonalenie przepływu wiedzy w uczelni wyższej*, [w:] Gołębiowski T., Dąbrowski M. i Mierzejewska B. (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekono-

- micznych, Materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej 23 czerwca 2005 r. w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa 2005.
- Leja K., *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006, nr 2.
- Lundvall B.A., Johnson B., *The Learning Economy*, “Journal of Industry Studies” 1994, vol. 1, nr 2.
- Maciąg J., *Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2018, nr 1.
- Międła K., *Przesłanki stosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, [w:] Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Mikuła B., *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] Potocki A. (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Polska 2000.
- Piasecka A., *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.
- Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Wawak T., *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole wyższej*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Zakładu Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie, Lublin 2008, tom 1.
- Wodnicka M., Szukalski S.M., *Outsourcing. Metodyka przygotowywania procesów i ocena efektywności*, Difin SA., Warszawa 2016.
- Wojnarowska M., Wróbel P., *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w szkołach wyższych*, „e-mentor” 2009, nr 5 (32).
- Woźniak P., *Podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnią*, Konferencja *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania produkcją, 2014, http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_481.pdf

Process knowledge management in a university

Abstract: The chapter presents selected aspects of process knowledge management in a university. The essence of the process approach, types of knowledge and knowledge management strategies are discussed. The authors of the chapter have proposed the identification and adaptation of knowledge management processes to the specifics of the university in accordance with the PCF methodology (APQC).

Keywords: *process approach, knowledge management, university*

Influencer marketing w komunikacji marketingowej marki

Joanna WYRWISZ

ORCID: 0000-0003-3937-3712

Politechnika Lubelska

Wydział Zarządzania

5.1. Wprowadzenie

Pojawieniu się nowych mediów i nowych kanałów komunikacji towarzyszy znaczący wzrost zainteresowania wykorzystaniem tych rozwiązań w komunikacji marketingowej na rzecz marek i produktów. Zmieniają się rozwiązania i możliwości posługiwania się nimi w sposób skoordynowany i zintegrowany. Dzięki cyfrowej rewolucji, jaka dokonana się w ostatnich latach, o wiele większa liczba osób może dać wyraz swojej kreatywności. Niekonwencjonalnie myślący ludzie mają szeroki, niemal nieograniczony dostęp do rozproszonej wiedzy, talentów, konsumentów¹. Łącząc nowe kanały komunikacji z umiejętnością ich skutecznego wykorzystywania i mechanizmami wywierania wpływu, powstaje influencer marketing. Ta specyficzna taktyka marketingowa opiera się na komunikowaniu wizerunku marki przy pomocy liderów opinii nazywanych influencerami. Ich siła wpływu bierze się z autorytetu, osobowości, czy rozpoznawalności. W szczególności zaś związana jest z zasięgiem oddziaływania tych osób dzięki mediom społecznościowym. Aktualnie pozycja influencerów jest bardzo silna. Dlatego też stali się obiektem zainteresowania dla marek i organizacji, który przemawia w ich imieniu do zaangażowanych społeczności. Obszar dotarcia influencerów do odbiorców jest większy, a reko-

¹ J.L. Barsoux, M. Wade, C. Bouquet, *Jak wcielić w życie przełomowe koncepcje*, "Harvard Business Review" 2019, nr lipiec – sierpień, 84-97.

mendacje uznawane za wiarygodne i pozytywnie postrzegane². Dostrzegając potencjał internetowych twórców, organizacje coraz chętniej podejmują tego typu działania i nawiązują współpracę z influencerami, uznając wysoką efektywność tego kanału komunikacji. Różnorodność i liczba takich działań są ogromne. Digital influencerzy mają bowiem bardzo duży wpływ na decyzje konsumentów³.

5.2. Zintegrowana komunikacja marketingowa a influencer marketing

Zintegrowana komunikacja marketingowa jest strategicznym procesem biznesowym, wykorzystywanym do planowania, rozwoju, wykonywania i oceny skoordynowanego, mierzalnego i przekonującego programu komunikacji marki z otoczeniem. Powinna być tak zaprojektowana, by obejmować wszystkie kanały komunikacji klienta z marką związane z produktem i organizacją. Jednocześnie proces ten musi być spójny w czasie i dobrany adekwatnie do otoczenia, do którego jest adresowany⁴. Wybierając strategię komunikacji, należy konsekwentnie ją realizować we wszystkich etapach i kanałach dotarcia z przekazem⁵. Zmiany w otoczeniu biznesowym i technologicznym są ściśle powiązane ze zmianami w sposobach i metodach komunikacji marketingowej. Proces komunikacji musi wpisywać się w oczekiwania współczesnych konsumentów, w szczególności⁶:

- oczekiwanie indywidualnego podejścia z poszanowaniem wartości osobistych i kulturowych,
- budowanie relacji emocjonalnych z konsumentem, przejrzystości działania i proponowanie istotnych z jego punktu widzenia wartości,

² M. Kuchta, *6 grup influencerów, które warto uwzględnić w strategii marketingowej*, 2017, <https://socialpress.pl/2017/11/6-grup-influencerow-ktore-warto-uwzlednic-w-strategii-marketingowej>, (data dostępu 30.09.2019).

³ K. Bolek, *Gdzie influencerzy rozdają karty*, „Marketing w Praktyce” 2019, nr 1, s. 6-8.

⁴ G. Hajduk, *Zarządzanie komunikacją marketingową - integracja, nowe media, outsourcing*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018.

⁵ A. Knappek, *Strategie silnej marki w digitalu*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 6, s. 63-66.

⁶ B. Szymoniuk, *Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2019.

- dostosowywanie do trendów rynkowych, elastyczność działania, unikalność oferty,
- oszczędność czasu konsumenta, szybkość reakcji, interakcja.

Długoterminowa strategia działania kreuje markę, bazując na emocjonalnej argumentacji. Siłą jej jest społeczność wokół marki, która przekłada się na decyzje konsumentów, którzy wybierają daną markę, a nie markę konkurencyjną, niezależnie od atrakcyjności warunków.

Nowoczesna komunikacja marketingowa marki ukierunkowana jest na nowe odczucia i doświadczenia konsumentów, dostarczając unikalnych korzyści. Oczekiwania konsumentów zorientowane są na nowe umiejętności, oszczędność czasu i pozostawanie w kontakcie z innymi oraz sprawienie, że konsument poczuje się szczęśliwy⁷. Klienci mają możliwość szybkiego oceniania i zbadania obietnicy marki. Media społecznościowe pozwalają na transparentność, więc obietnica marki nie może być fałszywa. Nowe media wymuszają bardziej dynamiczne zachowania i dopasowywanie do różnych sytuacji⁸.

Dobre wpisanie się z komunikatem marki w życie konsumenta jest sposobem na osiągnięcie celów marketingowych, a drogą ich realizacji, która spełnia te warunki może być influencer marketing. Współpraca z influencerem daje możliwość stworzenia dobrej kampanii promocyjnej, przy założeniu jednak poznania mechanizmów mediów społecznościowych oraz ukierunkowaniu na długofalową relację, a nie incydentalne działanie⁹. *Social media* podsuwają bardzo różne formy komunikacji, a influencerzy stali się kluczowi w przekazywaniu idei i przekonywaniu do tych idei konsumentów¹⁰.

5.3. Uwarunkowania influencer marketingu

Dostrzeżenie zaufania, jakim konsumenci obdarzyli twórców internetowych, dało początek profesjonalnemu podejściu do współpracy z influencerami i prowadzeniu komunikacji marketingowej marek z ich

⁷ A. Cybulska, *Nowoczesny sens marek*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 9, s. 10-13.

⁸ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0*, MT Biznes, Warszawa 2017.

⁹ Ł. Wołek, *Zadbaj o influencera*, „Marketing w Praktyce” 2017, nr 8, s. 12-14.

¹⁰ B. Brzostkowski, *Masa influencera*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 7, s. 25-27.

udziałem¹¹. Marketing bazujący na influencerach stał się bardzo popularny, co przekłada się na wykorzystanie tego narzędzia w kampaniach. Jego efektywność uwarunkowana jest wieloma czynnikami, z których priorytetowym jest odpowiedni wybór influencera: wnikliwe poznanie osoby i obdarzenie jej zaufaniem na tyle dużym, by powierzyć jej narrację na rzecz marki¹². Skuteczna akcja z influencerem musi być dla odbiorcy szczerą i z jego punktu widzenia przydatną¹³. Tworząc kampanię z influencerem, szczególną uwagę należy zwrócić na jakościową treść, która będzie interesująca, angażująca dla odbiorcy. Równie ważna jest interakcja i niestandardowa prezentacja produktu¹⁴.

Internet pozwala na bardzo precyzyjne celowanie w konkretnego adresata. Można dotrzeć z przekazem do osób, które są w polu szczególnego zainteresowania organizacji, co w oczywisty sposób podnosi skuteczność tego działania¹⁵. Wiedząc, iż konsumenci postrzegają Internet i media społecznościowe jako wiarygodne źródło wiedzy i informacji o produktach oraz określając dokładnie docelowego odbiorcę, organizacja optymalizuje swój komunikat.

Długofalowa współpraca influencera z marką wymaga obustronnego zaangażowania i poznania. Obecność marki w komunikatach influencera przez dłuższy czas, przekłada się na zaufanie jego odbiorców. Wskazać zatem można kluczowe wymiary współpracy marki z liderem opinii¹⁶:

- autentyczność – odbiorcy pozytywnie odbierają i cenią wyrazistość i autentyczność, odbiorcy dobrze identyfikują główną tematykę blogera/vlogera i szybko wyczuwają, czy promowany produkt rzeczywiście jest mu znany i jest w jego obszarze zainteresowań;
- powtarzalność – odbiorcy oczekują powtarzalności, identyfikują influencera z konkretną marką, nie przypisują wartości komunikatom influencerów, w których marki zmieniają się z dnia na dzień;

¹¹ Ł. Wołek, *Najlepszy przyjaciel marketera*, „Marketing w Praktyce” 2017, nr 7, s. 53-55.

¹² T. Chmielewski, *Influencerzy – potrzebny jest pomysł*, „Marketing w Praktyce” 2019, nr 6, s. 73.

¹³ A. Zalewska, *Akcja z influencerem nie musi być idealna*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 45-47.

¹⁴ M. Górnicka-Partyka, *Mecenas to brzmi dumnie*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 48-49.

¹⁵ Ł. Wołek, *Najlepszy przyjaciel...*, op. cit.

¹⁶ M. Górnicka-Partyka, *Mecenas to brzmi dumnie...*, op. cit.

- otwartość i elastyczność – współpraca z influencerem w dłuższej perspektywie może zmieniać się, wykorzystywać nowe formaty, pomysły;
- przyzwyczajenie – współpraca z influencerem na przestrzeni kilku miesięcy przyzwyczajają czytelników do określonego rytmu publikacji, konkursów, zdjęć czy filmów, a to sprawia, że chętniej wracają po te treści.

W tabeli 1 zestawiono kluczowe uwarunkowania influencer marketingu w zasadniczych kategoriach oceny kampanii promocyjnych.

Tabela 1. Uwarunkowania wykorzystania influencer marketingu

Kryterium	Charakterystyka
Grupa docelowa	Ścisłe sprecyzowana i spójna z marką. Społeczność skupiona wokół influencera jest podobna pod względem poglądów, stylu bycia, zainteresowań, hobby, problemów i utożsamia się z postawą influencera. Jego autentyczność wynika z podobieństwa do odbiorców. Influencer powinien wykazywać duże powiązania z marką i produktami.
Sprzedaż	Influencerzy mają duży wpływ na decyzję zakupową odbiorców. Społeczność influencera, będąc z nim silnie związana, darzy go zaufaniem, pozytywnie i przychylnie postrzega produkty, które im rekomenduje i prowadzi do zakupu produktu.
Zaufanie wobec marki	Wiarygodność, autentyczność i kapitał zaufania do influencera przekłada się na zaufanie do marki.
Świadomość istnienia marki	Siła wpływu influencera odnosi się także do budowania rozpoznawalności marek, budowania świadomości ich istnienia oraz ich pozycjonowania. Korzyść szczególnie wartościowa dla marek nowych, produktów dopiero wchodzących na rynek.
Content marketing	Wykorzystanie influencera do promocji marki może być osią całej kampanii, której towarzyszą inne działania, np. na własnych profilach, stronie www, offline oparte o angażującą i atrakcyjną treść.
SEO	Influencer marketing bezpośrednio wpływa na pozycjonowanie w wynikach wyszukiwarki poprzez stosowanie oznaczeń czy linkowanie.
Zaangażowanie w kampanię	Efekty kampanii zależą wprost od zaangażowania influencera. Niska kreatywność, nieciekawý kontent i brak interakcji stają się powodem obojętnego czy negatywnego odbioru marki. Intencje przypisywane influencerowi są komercyjne, a przekaz nie jest wiarygodny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Górnicka-Partyka, *Mecenas to brzmi dumnie*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 48-49; Ł. Wołek, *Najlepszy przyjaciel marketera*, „Marketing w Praktyce” 2017, nr 7, s. 53-55; *Influencer Marketing: Kompletny Przewodnik*, <https://unamo.com/blog/pl/pl-general/influencer-marketing-kompletny-przewodnik> (data dostępu: 30.09.2019).

5.4. Typologia influencerów

Komunikacja marketingowa oparta na współpracy z influencerem wymaga odpowiedniego doboru osoby do konkretnej marki. Dobór musi być odpowiedni zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym¹⁷. Niezależnie od kanału, w jakim tworzy się treści, wpływ na odbiorców może być bardzo podobny, ważna jest treść przekazu adekwatna do określonej grupy docelowej¹⁸. W tabeli 2 zaprezentowano szeroką klasyfikację influencerów z uwzględnieniem istotnych dla komunikacji marki i całej kampanii kryteriów.

Przedstawiony podział podkreśla wyjątkową różnorodność i złożoność tematu wpływu liderów opinii na otoczenie. Wybór influencera do długoterminowej współpracy z marką nie jest prosty. Jest on uwarunkowany wieloma czynnikami, a ponadto zagrożony sporym ryzykiem. W oparciu o określone kryteria opracowywana jest taktyka współpracy marki z internetowym twórcą, tak by móc wykorzystać wszystkie atuty influencer marketingu w komunikowaniu wizerunku marki.

Warto zaznaczyć, iż influencer marketing nie musi opierać się wyłącznie na współpracy z osobami z zewnątrz, lecz także na wykorzystaniu własnego influencera. To rozwiązanie sprawdza się szczególnie w branżach trudnych tj. budownictwo, transport, przemysł ciężki, IT, jak również w branżach silnie konkurencyjnych tj. edukacja, moda, motoryzacja¹⁹.

¹⁷ G. Miller, *Typologia influencerów*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 52-55.

¹⁸ J. Bakalarska, *Typy influencerów – kto wpływa na konsumentów?*, 2019, <https://content-standard.pl/typy-influencerow-kto-wplywa-na-konsumentow/>, (data dostępu: 30.09.2019).

¹⁹ K. Małagocka, *Z pasją i własną drużyną*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 37-39.

Tabela 2. Typy influencerów według różnych kryteriów podziału

Kryterium podziału	Typy influencerów	Charakterystyka
Zasięg ilościowy	megainfluencer (topinfluencer)	Ponad 1 000 000 obserwujących; celebryci, znani sportowcy, osobowości telewizyjne, aktorzy i artyści; pomocni przy wprowadzaniu produktu lub budowaniu świadomości marki.
	makroinfluencer	Od 100 000 do 1 000 000 obserwujących; znani twórcy internetowi skoncentrowani na wybranym temacie; pomocni we wprowadzaniu produktu oraz budowaniu wizerunku.
	mikroinfluencer	Od 10 000 do 100 000 obserwujących; codzienni użytkownicy mediów społecznościowych, mający istotny wpływ na znajomych, przyjaciół, rodzinę, tworzą treści związane ze swoimi zainteresowaniami; pomocni przy zmianie postrzegania marki.
	nanoinfluencer	Do 10 000 obserwujących; osoby z otoczenia swoich fanów, które dodatkowo są oddanymi zwolennikami marek i usług, jakie promują.
Relacje z marką	adwokaci	Autentyczni wyznawcy danej marki; rekomendują ją i bronią jej za wszelką cenę; treści tworzone przez tę grupę mogą być publikowane w kanałach marki (<i>user generated content</i>).
	polecający	Pozytywnie nastawieni do marki; wśród nich znajdują się także kolejni adwokaci marki.
	zwolennicy	Używają produktów konkretnej marki, mają pozytywne opinie na jej temat, jednak nie dzielą się tymi informacjami z otoczeniem.
Wartość dla fanów	social butterfly	Osoba znana i rozpoznawalna poza branżą, zaufane źródło, ambasador.
	thought leader	Źródło edukacji, wskazówek, inspiracji.
	early adopter	Tester, praktyczny ekspert, sprawdza nowości produktowe, przekazuje informacje dalej.
	celebrity	Źródło plotek, ciekawostek, sensacji, zna kulisy show biznesu niedostępne dla zwykłych ludzi.
	expert	Praktyk z dużym doświadczeniem.
	everyday user	Źródło rozrywki i naturalności.
Tematyka	sharer	Osoba znana i rozpoznawalna w branży, odbierana jako dobre źródło informacji o tym, co się dzieje wokół.
	lifestyle	Kanały o wyspecjalizowanej tematyce: parenting, kulinaria, podróże, uroda, zrób to sam, social media, moda; doradzają poprzez swoje doświadczenie; wpływają i kształtują upodobania swoich fanów.
	ekspert branżowy	Kanały o wyspecjalizowanej tematyce; działalność ma na celu edukację i dzielenie się wiedzą w zakresie swojej specjalizacji.
Preferowany format treści	internetowi celebryci	Różnorodna tematyka, często rozrywkowa, niekiedy kontrowersyjna.
	product placement sponsoring treści i eventów wpisy w social media konkursy cytowanie influencerów unikalna treść na blogu wspólny projekt kilku influencerów	Obie strony tj. marka i influencer muszą dobrać format, który najlepiej będzie do nich pasował.

Platforma komunikacji	blogerzy	Treści zawierające także zdjęcia, filmiki na prywatnym blogu.
	youtuberzy	Posiadają swój kanał na platformie YouTube.
	facebookowcy	Treści na Facebook; prowadzą dyskusje, reagują na zapytania swoich fanów, organizują konkursy; platforma jest medium uzupełniającym.
	instagramerzy	Treści na Instagram; medium bardzo angażujące użytkowników.
	snapchaterzy	Treści na Snapchat; platforma do działań marketingowych i reklamowych, reklamy natywnej oraz storytellingu, marki wykorzystują go do prezentacji swoich produktów czy usług.
	twitterowcy	Treści na Twitter; posty są ograniczone objętościowo, jednak jest to medium najbardziej opiniotwórcze; medium dziennikarzy, polityków, ekonomistów, przedstawicieli firm.
Motywacja	idol	Niekonwencjonalny autorytet, silnie opiniotwórczy, wyrazista i rozpoznawalna osobowość, charyzma, cieszą się popularnością, zrzeszają największe społeczności. Tematyka poruszana przez influencerów: lifestyle, tematy damsko-męskie, społeczne, polityczne i bieżące; podziwiani ze względu na atrakcyjność, światopogląd, postawę, poczucie humoru. Wykorzystują własne blogi, Facebooka i Twittera.
	ekspert	Wartościowy, specjalistyczny kontent; znawcy danej tematyki, trendsetterzy, osoby na czasie, wykazują się wiedzą i umiejętnością jej prezentacji: branżowcy, biznesmeni, doradcy, dziennikarze, pasjonaci, ponadprzeciętnie zaangażowani konsumenci, testerzy i recenzenci. Wykorzystują własne blogi, Facebooka i Twittera.
	aktywista	Bezpośredni aktywizujący przekaz, osoby z określonymi poglądami, angażujące odbiorców, dobrze postrzegani za odwagę, autentyczność i światopogląd; zaangażowani w ruch społeczne, ekologiczne; wypowiadają się o sprawach społecznych, politycznych, gospodarczych, propagatorzy idei, danego stylu życia. Wykorzystują Facebooka i Twittera.
	lifestyler	Trendsetter, wzór do naśladowania, silnie wpływa na odbiorców; wyłapuje trendy, wyróżnia go pasja i gust; różne tematy krążące wokół. Wykorzystują własne blogi, Facebooka, YouTube'a i Instagrama.
	artysta	Tworzy autorski, atrakcyjny wizualnie kontent; jego wizytówką są zdjęcia. Tematyka lifestylowa, podróżnicza, przyrodnicza, architektura, design, moda, sport, jedzenie. Wykorzystują własne blogi, Instagram i Facebook.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Miller, *Typologia influencerów*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 52-55; M. Kuchta, *6 grup influencerów, które warto uwzględnić w strategii marketingowej*, <https://socialpress.pl/2017/11/6-grup-influencerow-ktore-warto-uwzlednic-w-strategii-marketingowej> (data dostępu: 30.09.2019); Biegun K., *Zaangażowanie mikroinfluencerów a zasięgi celebrytów – 5 typów influencerów*, <https://medialnaperspektywa.pl/zaangazowanie-mikroinfluencerow-a-zasiegi-celebrytow-5-typow-influencerow/> (data dostępu: 30.09.2019).

5.5. Podsumowanie

Organizacje coraz częściej opierają strategię komunikacji marki na kampaniach niestandardowych i influencer marketingu. W roku 2018 realizowano kilka tysięcy kampanii opartych na współpracy marki z influencerami. Agencja LifeTube specjalizująca się w tej formie marketingu przygotowała i przeprowadziła 1350 komercyjnych kampanii dla klientów różnych branż i marek, także instytucji publicznych, kampanii adresowanych do różnych grup odbiorców. Koszt tych kampanii jest również bardzo zróżnicowany – przeciętnie wynosi 9,5 tysiąca złotych, jednak najdroższa jak dotąd kampania influencer marketingu kosztowała 1,5 miliona złotych²⁰. Ostatnie dwa-trzy lata pokazują, iż blogerzy i vlogerzy zyskali dużą popularność, co przerodziło się w profesjonalną współpracę z agencjami i markami²¹. Ich autorytet, autentyczność, rozpoznawalność, ale i sprzyjające trendy w zachowaniu konsumentów sprawiają, że właśnie u influencerów konsumenci szukają informacji o produktach. W konsekwencji influencer marketingu należy traktować nie jako uzupełniające narzędzie kampanii, ale zasadniczy kanał komunikacji.

Bibliografia

- Bakalarska J., *Typy influencerów – kto wpływa na konsumentów?*, <https://contentstandard.pl/typy-influencerow-kto-wplywa-na-konsumentow/> (data dostępu: 30.09.2019).
- Barsoux J.L., Wade M., Bouquet C., *Jak wcielać w życie przełomowe koncepcje*, „Harvard Business Review” 2019, nr lipiec – sierpień, s. 84-97.
- Biegun K., *Zaangażowanie mikroinfluencerów a zasięgi celebrytów – 5 typów influencerów*, <https://medialnaperspektywa.pl/zaangazowanie-mikro-influencerow-a-zasiegi-celebrytow-5-typow-influencerow/> (data dostępu: 30.09.2019).
- Bolek K. (2019). *Gdzie influencerzy rozdają karty*, „Marketing w Praktyce” 2019, nr 1, s. 6-8.
- Brzoskowski B., *Masa influencera*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 7, s. 25-27.
- Chmielewski T., *Influencerzy – potrzebny jest pomysł*, „Marketing w Praktyce” 2019, nr 6.
- Cybulska A., *Nowoczesny sens marek*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 9, s. 10-13.

²⁰ K. Bolek, *Gdzie influencerzy rozdają karty*, „Marketing w Praktyce” 2019, nr 1, s. 6-8.

²¹ Ł. Wołek, *Zadbaj o influencera*, „Marketing w Praktyce” 2017, nr 8, s. 12-14.

- Górnicka-Partyka M., *Mecenas to brzmi dumnie*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 48-49.
- Hajduk G., *Zarządzanie komunikacją marketingową – integracja, nowe media, outsourcing*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018.
- Influencer Marketing: Kompletny Przewodnik*, <https://unamo.com/blog/pl/pl-general/influencer-marketing-kompletny-przewodnik> (data dostępu: 30.09.2019).
- Knappek A., *Strategie silnej marki w digitalu*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 6, s. 63-66.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0*, MT Biznes, Warszawa 2017.
- Kuchta M., *6 grup influencerów, które warto uwzględnić w strategii marketingowej*, 2017, <https://socialpress.pl/2017/11/6-grup-influencerow-ktore-warto-uwzlednic-w-strategii-marketingowej> (data dostępu: 30.09.2019).
- Kuchta M., *Typy influencerów, czyli jak dzielimy liderów opinii?*, <https://socialpress.pl/2016/12/typy-influencerow-czyli-jak-dzielimy-liderow-opinii> (data dostępu: 30.09.2019).
- Małagocka K., *Z pasją i własną drużyną*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 37-39.
- Miller G., *Typologia influencerów*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 52-55.
- Paruszevska D., *Czasem tekst, czasem wideo*, „Marketing w Praktyce” 2017, nr 12.
- Stachera D., *Lifestyle potrafi przywiązać*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, s. 40-42.
- Szymoniuk B., *Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2019.
- Wołek Ł., *Najlepszy przyjaciel marketera*, „Marketing w Praktyce” 2017, nr 7, s. 53-55.
- Wołek Ł., *Zadbaj o influencera*, „Marketing w Praktyce” 2017, nr 8, s. 12-14.
- Zalewska A., *Akcja z influencerem nie musi być idealna*, „Marketing w Praktyce” 2018, nr 3, 45-47.

Influencer marketing in marketing communications of brand

Abstract: The article deals with influencer marketing in marketing communication used for the purposes of creating and strengthening the brand image. The author's intention is to indicate the growing interest and importance of opinion leaders, the so-called influencers, in integrated marketing communication in modern and effective brand creation and communication. Based on the study of literature and qualitative research, the article presents the essence of influencer marketing, its strengths and weaknesses. The possibilities of its use in integrated communication as well as the factors determining its application and efficiency conditions are discussed. In particular, the focus is on type of influencers as main factor of communication optimization.

Keywords: *influencer marketing, of opinion leader, marketing communication, brand*

Innowacyjność opakowań i gospodarka odpadami opakowaniowymi w świetle przepisów prawa

Beata KUZIEMSKA

ORCID: 0000-0002 1619 0799

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Agrobiotechnologii i Nauk o Zwierzętach

Krystyna PIENIAK-LENDZION

ORCID: 0000-0002-7309-4074

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

Krzysztof PAKUŁA

ORCID: 0000-0002-6568-0639

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Agrobiotechnologii i Nauk o Zwierzętach

6.1. Wprowadzenie

Wzrastająca produkcja zróżnicowanego asortymentu towarów spożywczych i przemysłowych zmusza do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w zakresie opakowań. Rozwój sprzedaży samoobsługowej, katalogowej czy internetowej sprawia, że opakowanie staje się szczególnym nośnikiem informacji o produkcie i producencie¹.

Programy rozwojowe polskiej gospodarki spowodowały intensyfikację procesu innowacyjnego na rynku opakowań w ostatnich latach. Wprowadzona tzw. narodowa strategia spójności, ujęta w postaci narodowych strategicznych ram odniesienia („Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007-2013”), wspiera wzrost gospodarczy i zatrudnienie, zwłaszcza w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna

¹ E. Jerzyk, *Nowoczesne opakowanie – design, funkcjonalność i informacje*, „Opakowanie” 2006, nr 2, s. 24.

Gospodarka (POIG), co zwiększa możliwości wzrostu innowacyjności w branży opakowaniowej².

Zmagania konkurencyjne oraz nieustająca rywalizacja o klienta sprawiły, że opakowanie przestaje być tylko tworzywem osłaniającym produkt, a staje się atrakcyjnym „niemym sprzedawcą”. Jest ono coraz ważniejszym elementem marketingu. Klient, wybierając produkt, zwraca uwagę na wygląd zewnętrzny opakowania – barwę, kształt, przypisując pośrednio jego cechy znajdującemu się wewnątrz produktowi. Mając powyższe na uwadze, nie należy jednak zapominać o podstawowej roli opakowania, jaką jest ochrona produktu i usprawnienie procesów logistycznych.

Według normy PN-0-79000:97 „Opakowanie jest to wyrób zapewniający utrzymanie określonej jakości pakowanych produktów, przystosowanie ich do transportu, składowania oraz prezentacji, a także chroniący środowisko przed szkodliwym oddziaływaniem niektórych produktów”³.

We współczesnym świecie wiele produktów, aby zachować dobrą jakość, wymaga ochrony, którą zapewnić im może właściwe opakowanie. Szacuje się, że spośród wszystkich wyrobów obecnych na rynku, dla ponad 95% z nich opakowanie jest niezbędne⁴.

Lisińska-Kuśnierz i Ucherek podają, że opakowanie chroni produkt, podczas transportu, magazynowania oraz użytkowania, a jednocześnie chroni środowisko przed szkodliwymi wpływami zapakowanego produktu, ułatwia proces produkcji, transportu, sprzedaży i użytkowanie produktu, informuje o cechach zapakowanego produktu, zwłaszcza o jego konsumpcyjnej przydatności, stanowi prezentację produktu, a poprzez swoje walory promocyjne w zamierzony sposób psychologicznie oddziałuje na konsumentów⁵.

² S. Tkaczyk, *Stan aktualny i trendy w opakownictwie*, [w:] *Towaroznawstwo – opakowania – logistyka*, red. Z. Foltynowicz, J. Jasiczek, G. Szymczak, AE, Poznań 2008, s. 147.

³ PN-0-9700:97 *Opakowania. Terminologia*.

⁴ D. Świętecka, H. Podsiadło, *Wymagania stawiane opakowaniom do produktów spożywczych i metody badania tych opakowań*, „Opakowanie” 2007, nr 9, s. 50.

⁵ M. Lisińska-Kuśnierz, M. Ucherek, *Postęp techniczny w opakownictwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2003, s. 146.

Rozwój gospodarki opakowaniowej, którą należy zrozumieć jako całościowy kształt działań technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych związanych z pakowaniem dóbr materialnych, prowadzonych w celu zapewnienia właściwej działalności gospodarczej dotyczącej produkcji, zużycia i poużytkowego zagospodarowania opakowań zależy od wielu czynników ekonomicznych, społecznych, a także ekologicznych i prawnych⁶. Do podstawowych czynników kształtujących rozwój gospodarki opakowaniowej należy zaliczyć: postęp w gospodarce i rozwój rynku, zmiany w warunkach życia ludności, wzrost świadomości i wymagań konsumenckich oraz ochrona środowiska naturalnego. Zasadnicze wymagania stawiane opakowaniom z punktu widzenia ochrony środowiska, sprowadzają się przede wszystkim do zasady tzw. „4R”: reduction, reuse, recover oraz recykling⁷.

Celem pracy jest zapoznanie z aktualnym stanem prawnym dotyczącym gospodarki opakowaniami i odpadami opakowaniowymi w Polsce, na tle UE.

6.2. Akty prawne regulujące gospodarkę opakowaniami i odpadami opakowaniowymi

W Polsce kluczowym aktem prawnym regulującym gospodarkę opakowaniami i odpadami opakowaniowymi jest Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 roku o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi⁸ znowelizowana Ustawą z dnia 12 października 2017 r. o zmianie ustawy

⁶ M. Kuboń, *Koszty gospodarki opakowaniami w gospodarstwach o różnym typie produkcji rolniczej*, „Inżynieria Rolnicza” 2008, 4(102), s. 431; M. Kuboń, D. Kurzawski, *Gospodarka odpadami opakowaniowymi na przykładzie wybranych gospodarstw Polski Południowej*, „Inżynieria Rolnicza” 2013, 2(143), t. 1, s. 202; S. Jakowski, *Analiza czynników wpływających na rozwój przemysłu opakowań w Polsce*, „Opakowania” 2002, nr 8, s. 20; A. Dudziak, W. Piekarski, M. Stoma, A. Kuranc, M. Baryła-Paśnik, *Rynek opakowań w logistyce w aspekcie ekonomiczno-prawnym*, „Logistyka” 2014, nr 6(1), s. 41.

⁷ A. Korzeniowski, M. Skrzypek, G. Szyszko, *Opakowania w systemach logistycznych*, Wydawnictwo ILiM, Poznań 2001, s. 32.

⁸ Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 roku o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi (Dz.U. 2013. poz. 888).

o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz niektórych innych ustaw⁹.

Celem nowelizacji było dostosowanie polskiego prawa do przepisów dyrektywy 2015/720/WE z 29 kwietnia 2015 r.¹⁰ zmieniającej dyrektywę 94/62/WE¹¹ w odniesieniu do zmniejszenia zużycia lekkich plastikowych toreb na zakupy. Nowelizacja wprowadziła pięć ważnych zmian w stosunku do wcześniej obowiązujących przepisów. Są to:

1. Sprawniejsza kontrola – wskazanie właściwego marszałka dla przedsiębiorcy prowadzącego odzysk i recykling odpadów opakowaniowych według miejsca prowadzenia tej działalności. Konsekwencją tej zmiany jest łatwiejsza kontrola przedsiębiorców przez marszałków województw.

2. Zmiany w eksporcie i wewnątrzspółnotowej dostawie. W przypadku eksportu lub wewnątrzspółnotowej dostawy produktów opakowania, w które zapakowane były wprowadzone wcześniej do obrotu produkty sprzedane w kraju, nie stają się odpadami na terenie Polski. Przedsiębiorcy w tym wypadku nie stosują przepisów ustawy w zakresie m.in. zapewnienia odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych wobec opakowań, w których wywieziono z kraju produkty. Jednak pomimo ustawowego wyłączenia, przedsiębiorcy są nadal zobowiązani stosować opakowania spełniające ustawowe wymagania oraz sporządzać i składać marszałkowi województwa roczne sprawozdania.

3. Kampania edukacyjna – zmiana definicji publicznej kampanii edukacyjnej. Dodano obowiązek informowania w ramach takiej kampanii o odpadach powstałych z toreb na zakupy wykonanych z tworzywa sztucznego. Doprecyzowano również sposób samodzielnego wykonywania obowiązku prowadzenia publicznych kampanii edukacyjnych. Ponadto wprowadzono możliwość przekazywania środków z tytułu realizacji kam-

⁹ Ustawa z dnia 12 października 2017 roku o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz innych ustaw (Dz. U. 2017. poz. 2056).

¹⁰ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/720 z dnia 29 kwietnia 2015 roku zmieniająca dyrektywę 94/62/WE w odniesieniu do zmniejszenia zużycia lekkich plastikowych toreb na zakupy (Dz.Urz. WEL 115 z.06.05 2015, s. 11).

¹¹ Dyrektywa 94/62/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) z dnia 20 grudnia 2014 roku w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych (Dz.Urz. WEL 365 z 31.12.1994, s. 10, z późn. zm.).

panii bezpośrednio na konto marszałka województwa, który dopiero potem przekaze te środki na rachunek Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Dotychczas środki przekazywano od razu do Narodowego Funduszu, podczas gdy sprawozdawczość w tym zakresie znajduje się w gestii marszałka województwa, co utrudniało prowadzenie kontroli. Przedsiębiorca wprowadzający produkty w opakowaniach ma możliwość przekazania organizacji zajmującej się odzyskiem opakowań obowiązku prowadzenia publicznych kampanii edukacyjnych.

4. Wprowadzenie opłaty recyklingowej, którą zobowiązany jest pobierać przedsiębiorca prowadzący jednostkę handlu detalicznego lub hurtowego od klienta nabywającego lekką torbę na zakupy z tworzywa sztucznego przeznaczoną do pakowania produktów oferowanych w tej jednostce. Jedynie bardzo lekkie torby na zakupy z tworzywa sztucznego (o grubości materiału poniżej 15 mikrometrów) będą zwolnione z powyższej opłaty, ale tylko pod warunkiem, że torby będą wymagane ze względów higienicznych lub torby będą oferowane jako podstawowe opakowanie żywności luzem (jeżeli takie działanie zapobiega marnowaniu żywności). Opłata recyklingowa będzie mogła stanowić całkowity koszt torby dla konsumenta albo zostanie doliczona do ceny ustalonej przez daną jednostkę handlową (ostateczna opłata ponoszona przez konsumenta, w której skład wchodzi: właściwa cena torby oraz doliczona do niej opłata recyklingowa). Maksymalna stawka opłaty wynosi 1 zł za jedną sztukę lekkiej torby na zakupy z tworzywa sztucznego. Zgodnie z projektem Rozporządzenia Ministra Środowiska w sprawie stawki opłaty recyklingowej z dn. 10 listopada 2017 r. opłata ta wynosi 20 gr.¹²

5. Niższe kary – administracyjna kara pieniężna dla prowadzących jednostki handlu detalicznego lub hurtowego, którzy nie pobierają opłaty recyklingowej wynosi od 500 zł do 20 000 zł. Poprzednia kara zamykała się w przedziale od 5.000 zł do 500.000 zł i została uznana za zbyt wysoką, zwłaszcza w przypadku małych jednostek handlowych.

Obowiązująca ustawa¹³ określa:

¹² Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 8 grudnia 2017 roku w sprawie stawki opłaty recyklingowej (Dz.U. 2017 poz. 2389).

¹³ Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 roku o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi z późn. zmianami (Dz.U. 2001 poz. 888; Dz.U. 2017 poz. 2056).

- 1) wymagania, jakim powinny odpowiadać opakowania wprowadzane do obrotu,
- 2) zasady działania organizacji odzysku opakowań,
- 3) zasady postępowania z opakowaniami oraz odpadami opakowaniowymi,
- 4) zasady ustalania i pobierania opłaty produktowej oraz opłaty recyklingowej.

Ustawa określa również prawa i obowiązki przedsiębiorców:

- 1) będących organizacjami odzysku opakowań;
- 2) dokonujących wewnątrzwspólnotowej dostawy:
 - a) odpadów opakowaniowych,
 - b) produktów w opakowaniach,
- 3) dystrybuujących produkty w opakowaniach,
- 4) eksportujących:
 - a) odpady opakowaniowe,
 - b) opakowania,
 - c) produkty w opakowaniach
- 5) prowadzących recykling lub inny niż recykling proces odzysku odpadów opakowaniowych;
- 6) wprowadzających opakowania;
- 7) wprowadzających produkty w opakowaniach.

Ustawa określa także obowiązki użytkowników środków niebezpiecznych będących środkami ochrony roślin.

6.3. Kategorie i funkcje opakowań

Opakowaniem (w rozumieniu ustawy z dnia 13 czerwca 2013 roku z późniejszymi zmianami) jest wyrób, w tym wyrób bezzwrotny, wykonany z jakiegokolwiek materiału, przeznaczony do przechowywania, ochrony, przewozu, dostarczania lub prezentacji produktów, od surowców do towarów przetworzonych.

Wyróżnia się następujące kategorie opakowań:

- 1) jednostkowe – służące do przekazywania produktu użytkownikowi w miejscu zakupu;

- 2) zbiorcze – zawierające wielokrotność opakowań jednostkowych produktów, niezależnie od tego, czy są one przekazywane użytkownikowi, czy też służą zaopatrywaniu punktów sprzedaży i które można zdjąć z produktu bez naruszania cech produktu;
- 3) transportowe – służące do transportu produktów w opakowaniach jednostkowych lub zbiorczych w celu zapobiegania uszkodzeniom produktów, z wyłączeniem kontenerów do transportu drogowego, kolejowego, wodnego lub lotniczego.

Opakowania spełniają następujące funkcje:

- 1) produkcyjne – możliwe operacje na całych opakowaniach na wejściu i wyjściu produkcji;
- 2) marketingowe – nośnik reklamy;
- 3) zastosowawcze – nadające się do wykorzystania, ekologiczne;
- 4) logistyczne – jako integralny element systemu logistyki.

Przepisy ustawy stosuje się do wszystkich opakowań, niezależnie od zastosowanego do ich wykonania materiału oraz do powstałych z nich odpadów opakowaniowych.

6.4. Cele ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi

Głównym celem ustawy opakowaniowej jest zharmonizowanie środków dotyczących gospodarowania opakowaniami i odpadami opakowaniowymi, tak aby zapobiegały negatywnemu wpływowi opakowań i odpadów opakowaniowych na środowisko lub zmniejszały go bez ujemnych konsekwencji dla funkcjonowania rynku wewnętrznego i konkurencji w Unii Europejskiej. Osiąganie tych celów powinno następować przez zwiększenie wielokrotnego użytku opakowań oraz recyklingu i innych form odzysku odpadów opakowaniowych, prowadzących do zmniejszenia ilości ostatecznie unieszkodliwianych odpadów. Ustawa opakowaniowa określa minimalne poziomy odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych w stosunku do ilości wprowadzonych do obrotu opakowań, które

państwa członkowskie Unii Europejskiej są obowiązane osiągnąć na mocy obowiązujących aktów prawnych¹⁴.

6.5. Gospodarka opakowaniami

Wraz z rozwojem rynku usług logistycznych oraz świadomością społeczną dotyczącą ochrony środowiska naturalnego i zrównoważonego rozwoju wzrosło znaczenie logistyki odpadów. Rozpoczęło się kreowanie systemu zarządzania środowiskowego (Environmental Management System – EMS). W analizie problematyki środowiskowej zaczęto powszechnie stosować podejście globalne. Wprowadzono liczne regulacje prawne, inicjatywy i normy środowiskowe. W działalności przedsiębiorstw zwiększono nacisk na czynnik ludzki i dobre praktyki zarządzania. Rozpoczęto powszechne wdrażanie technologii zapobiegających wytwarzaniu odpadów i szkodliwych emisji w tym technologii małoodpadowych i bezodpadowych. Problematyka ochrony środowiska została umiędzynarodowiona¹⁵.

Zgodnie z zapisami Ustawy z dnia 13 czerwca 2013 roku z późniejszymi zmianami¹⁶ gospodarkę opakowaniową należy rozumieć jako całość działań technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych związanych z pakowaniem dóbr materialnych, prowadzonych w celu zapewnienia właściwej działalności gospodarczej dotyczącej produkcji, zużycia i poużytkowego zagospodarowania opakowań¹⁷.

Wprowadzający opakowania jest obowiązany ograniczać ilość i negatywne oddziaływanie na środowisko substancji stosowanych do wytwa-

¹⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/720 z dnia 29 kwietnia 2015 roku zmieniająca dyrektywę 94/62/WE w odniesieniu do zmniejszenia zużycia lekkich plastikowych toreb na zakupy (Dz.Urz. WEL 115 z.06.05 2015, s. 11). Dyrektywa 94/62/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) z dnia 20 grudnia 1994 roku w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych (Dz.Urz. WEL 365 z 31.12.1994 s. 10, z późn. zm.; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/128/WE z dnia 21 października 2009 roku, ustanawiającej ramy wspólnotowego działania na rzecz zrównoważonego stosowania pestycydów (Dz.Urz. UE L. 309 z 24.11.2009, s. 7).

¹⁵ Z. Korzeń, *Ekologistyka*, Wydawnictwo ILiM, Poznań 2001, s. 7.

¹⁶ Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 roku o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniami (Dz.U. 2013. poz. 888).

¹⁷ Ustawa z dnia 20 sierpnia 2002 roku o systemie zgodności (Dz.U. 2002 nr 166, poz. 1360).

rzania opakowań oraz wytwarzanych odpadów opakowaniowych w taki sposób, aby:

- 1) opakowania nie zawierały szkodliwych substancji w ilościach stwarzających zagrożenie dla produktu, środowiska lub zdrowia ludzi oraz maksymalna suma zawartości ołowiu, kadmu, rtęci i chromu sześciowartościowego w opakowaniu nie przekraczała 100 mg/kg;
- 2) objętość i masa opakowań były ograniczone do niezbędnego minimum wymaganego do spełnienia funkcji opakowania oraz zapewnienia poziomu bezpieczeństwa produktowi, biorąc pod uwagę oczekiwania użytkownika.

Wprowadzający opakowania jest obowiązany wprowadzać do obrotu opakowania projektowane i wykonane w sposób umożliwiający:

- 1) ich wielokrotne użycie i późniejszy recykling albo
- 2) przynajmniej ich recykling, jeżeli nie jest możliwe ich wielokrotne użycie, albo
- 3) inną niż recykling formę ich odzysku, jeżeli nie jest możliwy ich recykling.

Odpady z opakowań wielokrotnego użytku poddaje się odzyskowi w warunkach pozwalających na spełnienie wymogów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz powinny spełniać wymagania dla opakowań przydatnych do odzysku.

Opakowania przydatne do odzysku:

- 1) przez recykling – powinny być wytwarzane w sposób pozwalający na recykling określonego procentu masy materiału, z którego opakowanie zostało wykonane zgodnie z przepisami odrębnymi;
- 2) przez kompostowanie – powinny posiadać zdolność do biodegradacji, niestanowiącą przeszkody w ich selektywnym zbieraniu, procesie kompostowania lub w innych działaniach, którym są one poddawane;
- 3) przez biodegradację – powinny posiadać zdolność rozkładu fizycznego, chemicznego, termicznego i biologicznego, zapewniającą ostateczny rozkład otrzymanego kompostu na dwutlenek węgla, biomasę i wodę;
- 4) energii – powinny posiadać minimalną wartość opałową dolną, pozwalającą na optymalizację odzyskiwania energii.

Oceny zgodności opakowań z normami zharmonizowanymi dokonuje się na podstawie przepisów Ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. o systemie

oceny zgodności. „Przedsiębiorca dokonujący wewnątrz wspólnotowej dostawy produktów w opakowaniach oraz wprowadzający produkty w opakowaniach jest obowiązany stosować opakowania spełniające wymagania.

Przedsiębiorca wprowadzający produkty w opakowaniach, wytwarzający opakowania, importujący opakowania oraz dokonujący wewnątrz-wspólnotowego nabycia opakowań może umieszczać na opakowaniach oznakowania wskazujące na:

- 1) rodzaj materiałów, z których opakowania zostały wykonane;
- 2) możliwość wielokrotnego użycia opakowania w przypadku opakowań wielokrotnego użytku;
- 3) przydatność opakowania do recyklingu w przypadku opakowań przydatnych do recyklingu.

Oznakowanie umieszcza się na opakowaniu lub na naklejonej na nim etykiecie, a jeżeli rozmiary opakowania na to nie pozwalają to na dołączonej do opakowania ulotce informacyjnej, w sposób, który nie stanowi przeszkody dla recyklingu odpadów opakowaniowych. Oznakowanie powinno być wyraźne, widoczne, czytelne i trwałe również po otwarciu opakowania. Minister właściwy do spraw środowiska określi w drodze rozporządzenia wzory oznakowania opakowań, kierując się potrzebą zapewnienia prawidłowego postępowania z odpadami opakowaniowymi”¹⁸.

6.6. Gospodarka odpadami opakowaniowymi

Zgodnie z obowiązującymi aktami prawnymi za odpady uznaje się każdą substancję lub przedmiot, której posiadacz pozbywa się, zamierza się pozbyć lub do których pozbycia się jest zobowiązany¹⁹. Hierarchia postępowania z odpadami ustanawia kolejność priorytetów składających się na najlepsze, z punktu widzenia ochrony środowiska, całościowe rozwiązanie w zakresie prawodawstwa i polityki postępowania z odpadami. Kolejność priorytetów to zapobieganie powstawaniu, przygotowanie do ponownego użycia, recykling, inne metody odzysku w tym odzysk energii,

¹⁸ Ustawa z dnia 20 sierpnia 2002 roku o systemie zgodności (Dz.U. 2002 nr 166, poz. 1360).

¹⁹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 roku o odpadach (Dz.U. 2013 poz. 21).

unieszkodliwianie. Za odpady opakowaniowe uznaje się opakowania wycofane z użycia, niezależnie od materiału z jakiego powstały²⁰.

Przedsiębiorca prowadzący recykling lub inny niż recykling proces odzysku odpadów opakowaniowych albo przedsiębiorca eksportujący odpady opakowaniowe oraz przedsiębiorca dokonujący wewnątrzspółnotowej dostawy odpadów opakowaniowych jest obowiązany spełniać wymagania określone dla prowadzonej działalności w ustawie z dnia 14 grudnia 2012 roku z późniejszymi zmianami²¹ o odpadach, w tym posiadać decyzje w zakresie gospodarowania odpadami, jeżeli są wymagane. Przedsiębiorca wpisany do rejestru jest obowiązany wystawiać odpowiednio do zakresu wykonywanej działalności gospodarczej dokumenty: DPO (dokument potwierdzający recykling odpadów opakowaniowych, w tym określający masę tych odpadów i sposób ich recyklingu), DPR (dokument potwierdzający inny niż recykling proces odzysku odpadów opakowaniowych, w tym określający masę tych odpadów i sposób ich odzysku), EDPO (dokument potwierdzający odpowiednio eksport odpadów opakowaniowych albo wewnątrzspółnotową dostawę odpadów opakowaniowych w celu poddania ich recyklingowi, w tym określający masę tych odpadów) i EDPR (dokument potwierdzający odpowiednio eksport odpadów opakowaniowych albo wewnątrzspółnotową dostawę odpadów opakowaniowych w celu poddania ich innemu niż recykling procesowi odzysku, w tym określający masę tych odpadów).

Wprowadzający produkty w opakowaniach jest obowiązany zapewnić odzysk, w tym recykling odpadów opakowaniowych takiego samego rodzaju jak odpady opakowaniowe powstałe z tego samego rodzaju opakowań jak opakowania, w których wprowadził produkty. Wykonuje on ten obowiązek samodzielnie albo za pośrednictwem organizacji odzysku opakowań, której zlecił jego wykonanie. Samodzielnie może wykonywać ten obowiązek, jeżeli poddaje odzyskowi, w tym recyklingowi:

- 1) wyłącznie odpady opakowaniowe wytworzone przez siebie lub
- 2) odpady opakowaniowe zebrane od innych posiadaczy odpadów, takiego samego rodzaju i w takiej samej masie jak odpady opako-

²⁰ T. Styś, R. Foks, *System gospodarowania odpadami opakowaniowymi w Polsce. Perspektywa zamknięcia obiegu*, Raport, Wydawnictwo Instytutu Sobieskiego, Warszawa 2016, s. 12.

²¹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 roku o odpadach (Dz.U. 2013 poz. 21).

waniowe powstałe z wprowadzonych przez niego do obrotu produktów w opakowaniach.

6.7. Organizacja odzysku opakowań

Organizacja odzysku opakowań przejmuje obowiązek wprowadzającego produkty w opakowaniach na podstawie zawartej z nim w formie pisemnej pod rygorem nieważności umowy, w odniesieniu do całej masy opakowań jednego lub kilku rodzajów, jakie wprowadzający produkty w opakowaniach wprowadził do obrotu w danym roku kalendarzowym. Wprowadzający produkty w opakowaniach jest obowiązany przekazać organizacji odzysku opakowań wszelkie niezbędne dane do realizacji przejętego przez nią od niego obowiązku, w tym informacje o wszystkich wprowadzonych przez niego do obrotu w danym roku kalendarzowym produktach w opakowaniach oraz o wszystkich wprowadzonych do obrotu produktach stanowiących podstawę do obliczenia poziomu odzysku i recyklingu.

W przypadku nieprzekazania organizacji odzysku opakowań wymaganych danych, wprowadzający produkty w opakowaniach jest obowiązany do wniesienia opłaty produktowej obliczonej w odniesieniu do produktów w opakowaniach, o których nie poinformował organizacji odzysku opakowań, a które wprowadził do obrotu w roku stanowiącym podstawę do obliczenia poziomu odzysku i recyklingu. Wprowadzający produkty w opakowaniach oraz organizacja odzysku opakowań mogą zlecić wykonanie poszczególnych czynności w zakresie gospodarowania odpadami opakowaniowymi posiadaczowi odpadów. Są oni również obowiązani przechowywać umowy przez 5 lat, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym umowa przestała obowiązywać.

Wprowadzający środki niebezpieczne:

- 1) w opakowaniach jest obowiązany zorganizować system zbierania oraz zapewniać odzysk, w tym recykling, odpadów opakowaniowych po środkach niebezpiecznych z tym, że wprowadzający środki niebezpieczne będące środkami ochrony roślin jest obowiązany zorganizować system zbierania oraz zapewniać odzysk, w tym recykling, odpadów opakowaniowych po środkach niebezpiecznych będących środkami ochrony roślin;

- 2) będące środkami ochrony roślin jest obowiązany do sfinansowania kosztów zbierania przez przedsiębiorcę prowadzącego jednostkę handlu detalicznego lub hurtowego oraz do odebrania od niego, na własny koszt, odpadów opakowaniowych po tych środkach;
- 3) w opakowaniach wykonuje obowiązki samodzielnie albo przez przystąpienie do porozumienia – może zlecić wykonanie poszczególnych czynności w zakresie gospodarowania odpadami opakowaniowymi po środkach niebezpiecznych posiadaczowi odpadów.

Przepisy te stosuje się także do wprowadzającego produkty w opakowaniach wielomateriałowych. Minister właściwy do spraw środowiska może określić, w drodze rozporządzenia, rodzaje substancji chemicznych i ich mieszanin, których nie uznaje się za środki niebezpieczne, kierując się specyfiką tych środków oraz brakiem zagrożenia dla życia lub zdrowia ludzi oraz dla środowiska.

Wprowadzający produkty w opakowaniach przeznaczają w danym roku kalendarzowym na publiczne kampanie edukacyjne lub przekazują w danym roku kalendarzowym na odrębny rachunek bankowy marszałka województwa – łącznie co najmniej 2% wartości netto opakowań wprowadzonych do obrotu w poprzednim roku kalendarzowym.

Jest on obowiązany osiągnąć docelowy poziom odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych, co najmniej w wysokości określonej w tabeli nr 1 do Ustawy z dnia 12 czerwca 2017 roku²², z wyłączeniem wprowadzającego produkty w opakowaniach wielomateriałowych.

Poziom odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych w danym roku kalendarzowym stanowi wyrażona w procentach wartość ilorazu masy odpadów opakowaniowych poddanych odpowiednio odzyskowi lub recyklingowi w tym roku oraz masy wprowadzonych do obrotu opakowań w poprzednim roku kalendarzowym.

Wprowadzający produkty w opakowaniach, który rozpoczyna działalność gospodarczą w danym roku kalendarzowym, oblicza poziom odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych za ten rok w stosunku do masy wprowadzonych przez siebie do obrotu opakowań w tym roku.

²² Ustawa z dnia 12 października 2017 roku o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz innych ustaw (Dz.U. 2017. poz. 2056).

Organizacja odzysku opakowań jest obowiązana uwzględnić w osiągniętych poziomach recyklingu dla poszczególnych rodzajów opakowań, o których mowa w załączniku nr 1 do ustawy²³, odpady opakowaniowe pochodzące z gospodarstw domowych co najmniej w wysokości określonej zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie ust. 5.5. Minister właściwy do spraw środowiska określi, w drodze rozporządzenia, roczne poziomy recykling odpadów opakowaniowych pochodzących z gospodarstw domowych, które organizacja odzysku opakowań jest obowiązana uwzględniać w osiągniętych poziomach recyklingu odpadów opakowaniowych, biorąc pod uwagę potrzebę stopniowego tworzenia krajowego systemu selektywnego zbierania odpadów komunalnych, zwiększenia jego efektywności oraz konieczność realizacji zobowiązań międzynarodowych.

Tabela 1. Docelowy poziom odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych

Poz.	Odpady opakowaniowe powstałe z:	Poziom w % ¹⁾	
		odzysk	recykling ²⁾
1	opakowań razem ³⁾	61	56
2	opakowań z tworzyw sztucznych	-	23,5
3	opakowań z aluminium	-	51
4	opakowań ze stali, w tym z blachy stalowej, oraz z pozostałych metali	-	51
5	opakowań z papieru i tektury	-	61
6	opakowań ze szkła	-	61
7	opakowań z drewna	-	16
8	opakowań wielomateriałowych	-	poziom określony zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 25 ust. 4
9	pozostałych opakowań	-	-

objaśnienia:

¹⁾ Nie dotyczy opakowań mających bezpośredni kontakt z produktami leczniczymi określonymi w przepisach ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne (Dz.U. z 2017 r. poz. 2142 i 2003 oraz z 2017 r. poz. 1015 i 1200).

²⁾ W przypadku opakowań środków niebezpiecznych, w tym środków ochrony roślin, poziom określony zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 25 ust. 4.

³⁾ Dotyczy sumy wszystkich opakowań wymienionych w poz. 2-9.

Źródło: Załączniki do ustawy z dnia 12 października 2017 r (poz. 2056) Załącznik nr 1.

²³ Ustawa z dnia 12 października 2017 roku o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz innych ustaw (Dz.U. 2017 poz. 2056).

Odzysk opakowań powinien być zorganizowany w taki sposób, aby spełniał następujące warunki:

- 1) wykonywać działalność gospodarczą w formie spółki akcyjnej;
- 2) wykonywać wyłącznie działalność gospodarczą związaną z organizowaniem, zarządzaniem lub prowadzeniem przedsięwzięć związanych z odzyskiem, w tym recyklingiem odpadów, oraz finansowaniem publicznych kampanii edukacyjnych;
- 3) zawierać w swej nazwie oznaczenie „organizacja odzysku opakowań”;
- 4) posiadać wymagany przepisami ustawy kapitał zakładowy²⁴.

6.8. Opłata produktowa i recyklingowa

Ustawa z dnia 12 października 2017 roku²⁵ podaje zasady naliczania opłaty produktowej i recyklingowej. „Opłata produktowa jest obliczana na koniec roku kalendarzowego. Maksymalna stawka opłaty produktowej dla opakowań wynosi 4,50 zł za 1 kg. Wprowadzający produkty w opakowaniach oraz organizacja odzysku opakowań, którzy nie wykonali obowiązku odzysku lub recyklingu, są obowiązani wnieść opłatę produktową obliczoną oddzielnie w przypadku nieosiągnięcia wymaganego poziomu:

- recyklingu, w tym recyklingu dla wszystkich opakowań razem,
- odzysku.

Podstawę obliczenia opłaty produktowej stanowi masa w kilogramach opakowań danego rodzaju, w których produkty zostały wprowadzone do obrotu. Opłata produktowa jest wnoszona na odrębny rachunek bankowy prowadzony przez marszałka województwa do dnia 15 marca roku następującego po roku kalendarzowym, którego opłata dotyczy.

Przedsiębiorca prowadzący jednostkę handlu detalicznego lub hurtowego, w której są oferowane lekkie torby na zakupy z tworzywa sztucznego przeznaczone do pakowania produktów oferowanych w tej jednostce, jest obowiązany pobrać opłatę recyklingową od nabywającego

²⁴ Ustawa z dnia 11 maja 2001 roku o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz opłacie produktowej (tekst jedn.: Dz.U. z 2016 r. poz. 1478).

²⁵ Ustawa z dnia 12 października 2017 roku o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz innych ustaw (Dz.U. 2017. poz. 2056).

lekką torbę na zakupy z tworzywa sztucznego. Opłaty recyklingowej nie pobiera się od nabywającego bardzo lekką torbę na zakupy z tworzywa sztucznego. Pobrana opłata recyklingowa jest wnoszona na odrębny rachunek bankowy prowadzony przez marszałka województwa do dnia 15 marca roku następującego po roku kalendarzowym, w którym została pobrana. W przypadku gdy przedsiębiorca prowadzący jednostkę handlu detalicznego lub hurtowego nie wniósł, pobranej od nabywających lekkie torby na zakupy z tworzywa sztucznego, opłaty recyklingowej albo wniósł opłatę niższą od należnej, marszałek województwa ustala, w drodze decyzji, wysokość zaległości z tytułu opłaty recyklingowej, stosując stawkę opłaty obowiązującą w roku kalendarzowym, w którym ten przedsiębiorca był obowiązany pobrać opłatę recyklingową.

6.9. Podsumowanie

Gospodarkę opakowaniami i odpadami opakowaniowymi w Polsce regulują odpowiednie akty prawne²⁶, w myśl których zarówno opakowanie jak i odpady opakowaniowe na etapie procesu produkcyjnego wprowadzania do obrotu, dystrybucji i przetwarzania, nie powinny szkodliwie oddziaływać na środowisko.

Bibliografia

- Dudziak A, Piekarski W., Stoma A., Kuranc A., Baryła-Paśnik M., *Rynek opakowań w logistyce w aspekcie ekonomiczno-prawnym*, „Logistyka” 2014, 6(1), 40-46.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/720 z dnia 29 kwietnia 2015 roku zmieniająca dyrektywę 94/62/WE w odniesieniu do zmniejszenia zużycia lekkich plastikowych toreb na zakupy (Dz.Urz. WEL 115 z. 06.05 2015, s. 11).
- Dyrektywa 94/62/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) z dnia 20 grudnia 2014 roku w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych (Dz.Urz. WEL 365 z 31.12.1994 s. 10, z późn. zm.).

²⁶ Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 roku o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi (Dz.U. 2013. poz. 888). Ustawa z dnia 12 października 2017 roku o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz innych ustaw (Dz.U. 2017. poz. 2056).

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/128/WE z dnia 21 października 2009 roku, ustanawiającej ramy wspólnotowego działania na rzecz zrównoważonego stosowania pestycydów (Dz.Urz. UE L. 309 z 24.11.2009, s. 7).
- Jakowski S., *Analiza czynników wpływających na rozwój przemysłu opakowań w Polsce*, „Opakowania” 2002, nr 8, s. 20-22.
- Jerzyk E., *Nowoczesne opakowanie – design, funkcjonalność i informacje*, „Opakowanie” 2006, nr 2, s. 24.
- Korzeniowski A., Skrzypek M., Szyszko G., *Opakowania w systemach logistycznych*, Wydawnictwo ILiM, Poznań 2001.
- Korzeń Z., *Ekologistyka*, Wydawnictwo ILiM, Poznań 2001.
- Kuboń M., *Koszty gospodarki opakowaniami w gospodarstwach o różnym typie produkcji rolniczej*, „Inżynieria Rolnicza” 2008, 4(102), s. 431-438.
- Kuboń M., Kurzawski D., *Gospodarka odpadami opakowaniowymi na przykładzie wybranych gospodarstw Polski Południowej*, „Inżynieria Rolnicza” 2013, 2(143), t. 1, s. 201-213.
- Lisińska-Kuśnierz M., Ucherek M., *Postęp techniczny w opakowalnictwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2003.
- PN-0-9700:97 Opakowania. Terminologia.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 8 grudnia 2017 roku w sprawie stawki opłaty recyklingowe (Dz.U. 2017 poz. 2389).
- Styś T., Foks R., *System gospodarowania odpadami opakowaniowymi w Polsce. Perspektywa zamknięcia obiegu. Raport*, Wydawnictwo Instytutu Sobieskiego, Warszawa 2016.
- Świętecka D., Podsiadło H., *Wymagania stawiane opakowaniom do produktów spożywczych i metody badania tych opakowań*, „Opakowanie” 2007, nr 9, s. 50-55.
- Tkaczyk S., *Stan aktualny i trendy w opakowalnictwie*, [w:] *Towaroznawstwo – opakowania – logistyka*, red. Z. Foltynowicz, J. Jasiczek, G. Szymczak, AE, Poznań 2008.
- Ustawa z dnia 11 maja 2001 roku o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz opłacie produktowej (tekst jedn.: Dz.U. z 2016 r. poz. 1478).
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 roku o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi (Dz.U. 2013. poz. 888).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 roku o odpadach (Dz.U. 2013 poz. 21).
- Ustawa z dnia 20 sierpnia 2002 roku o systemie zgodności (Dz.U. 2002 nr 166 poz. 1360).
- Ustawa z dnia 12 października 2017 roku o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2017 poz. 2056).

Packaging innovation and packaging waste management to the law provisions

Abstract: The growing production of a diverse range of food and industrial goods forces us to look for innovative packaging solutions. Innovation on the packaging market is becoming increasingly important, especially in the light of recent development programs for the Polish economy. Competition for customers means that packaging ceases to be just a material covering the product and becomes an attractive "silent seller". The basic requirements for packaging from point of view of the environmental protection related to compliance with the "4R" principle: reduction, reuse, recover, recycling. The management of packaging and packaging waste in Poland is regulated by appropriate legislation acts, according to which both packaging and packaging waste at the stage of production, distribution and recycling should be not negatively affected the quality of the environment.

Keywords: *innovations, packaging, packaging waste, legislation acts*

Asymetria informacji w spółkach zaawansowanych technologicznie

Joanna KORPUS

ORCID: 0000-0002-3583-4676

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

7.1. Wprowadzenie

Jednym z kluczowych czynników determinujących konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw jest innowacyjność, czyli zdolność do tworzenia nowych rozwiązań, urzeczywistniania twórczych idei i wprowadzania ich w życie. Do grona podmiotów innowacyjnych należą niewątpliwie przedsiębiorstwa zaawansowane technologicznie¹, realizujące projekty w zakresie nowych, dotąd nie stosowanych lub stosowanych od niedawna, technologii. Są to podmioty oparte na wiedzy, charakteryzujące się wysoką zdolnością do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji opracowywanych przez pracowników o wysokim poziomie odpowiednich kompetencji. Przedsiębiorstwa zaawansowane technologicznie to najczęściej mikro i małe przedsiębiorstwa prywatne², które ze względu na dużą inno-

¹ Przedsiębiorstwa zaawansowane technologicznie (technologiczne) to przedsiębiorstwa należące do sektora high-tech (wg PKD 2007 należące do dziedzin: 21, 26, 30.3, 60, 61, 62, 63, 72), których udział nakładów na B+R w sprzedaży przekracza poziom 7%. Zgodnie z klasyfikacją VEIC (*Venture Economics Industry Codes*) stworzoną przez Thomson Reuters, do nowych technologii zaliczane są następujące gałęzie gospodarki: technologia informacyjna, komunikacja, sprzęt i oprogramowanie komputerowe, technologie internetowe, inne komputerowe, półprzewodniki i elektronika, biotechnologia, medycyna i zdrowie; <https://financial.thomsonreuters.com/en/products/data-analytics/market-data/indices/trbc-indices.html> (data dostępu: 25.07.2018)

² Według badań A. Adamik i A. Zakrzewskiej-Bielawskiej w sektorze wysokich technologii dominują firmy mikro i małe (łącznie 99,17% wszystkich jednostek) należące do sektora prywatnego (97% wszystkich jednostek); A. Adamik i A. Zakrzewska-Bielawska, *Rozwój przedsiębiorstw high-tech*, [w:] *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014, s. 53; A. Zakrzew-

wacyjność i kreowanie nowej wiedzy, zwłaszcza technologicznej, ponoszą wysokie nakłady na prace badawczo-rozwojowe i wyróżniają się dużymi potrzebami inwestycyjnymi. Wprowadzając na rynek innowacyjne produkty, usługi lub technologie będące następstwem realizowanych w przedsiębiorstwie prac rozwojowych podmioty mogą korzystać z wewnętrznych lub zewnętrznych źródeł finansowania.

Spółki zaawansowane technologicznie charakteryzujące się dużym potencjałem długookresowego wzrostu wartości³ stanowią przedmiot zainteresowania inwestorów finansowych (fizycznych i prawnych)⁴, którzy wnosząc do spółki kapitał własny, oczekują po upływie określonego czasu ponadprzeciętnych stóp zwrotu z inwestycji. Ich inwestycje co do zasady obarczone są stosunkowo wysokim ryzykiem, ale w przypadku sukcesu przedsięwzięcia zapewniają znaczący przyrost wartości zainwestowanego kapitału. Inwestorzy finansowi zwykle nie są zaangażowani w działalność operacyjną spółki, w związku z czym dotychczasowi właściciele zachowują kontrolę nad przedsiębiorstwem. Inwestorzy finansowi wspierają rozwój przedsiębiorstwa swoją wiedzą, doświadczeniem i kapitałem relacyjnym, jednocześnie sprawując nadzór nad procesami wewnętrznymi i wskazując obszary wymagające restrukturyzacji. W procesie poszukiwania kandydatów do inwestycji istotnym kryterium z ich punktu widzenia jest kompetentny zespół menedżerski spółki, a także jej przewagi technologiczne lub produktowe nad konkurentami, funkcjonowanie w branży o silnym potencjale wzrostu oraz otwartość na dynamiczne i głębokie przemiany wewnętrzne.

ska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, s. 79.

³ W sierpniu 2017 roku pięcioletnia stopa zwrotu z Nasdaq Composite wynosiła 112%, podczas gdy dla S&P 78%. W Polsce w okresie od stycznia 2015 roku do końca września 2017 roku indeks spółek innowacyjnych „Parkietu” zyskał niemal 88%, podczas gdy indeks WIG jedynie 24%; <http://www.parkiet.com/Felietony/308089976-O-bance-na-Nasdaq-slow-kilka.html>; <http://www.parkiet.com/Inwestycje/310109979-Warto-postawic-na-innowacyjne-spolki.html> (data dostępu: 25.07.2018)

⁴ Z badań A. Zimnego, opublikowanych w artykule *Inwestycje VC/PE w spółki high-tech – trend długookresowy*, „Finanse” 2012, nr 1(5), s. 121-122 wynika, że inwestycje inwestorów finansowych (funduszy PE) w USA w spółki high-tech utrzymują się na wysokim poziomie, przekraczając pułap 60% wszystkich inwestycji w roku 1998 i osiągnięcie rekordowego poziomu ponad 76% w roku 2000, zaś w sektorze VC przekraczają poziom 70%.

Zgodnie z teorią praw własności spółka jest związkiem akcjonariuszy działającym w interesie właścicieli, a sposób prowadzenia jej działalności jest odzwierciedleniem sformułowanych przez nich oczekiwań⁵. Odpowiedzialność za ich realizację spoczywa na władzach spółki, w których strukturach często pozostają właściciele. Delegacja uprawnień zarządczych na rzecz właścicieli powoduje, że efektywna kontrola własności skoncentrowana jest głównie w ich rękach. Inwestorzy finansowi choć formalnie są współwłaścicielami spółki, uczestniczą w podejmowaniu niektórych decyzji i mają wpływ na wybór osób zarządzających, de facto pełnią rolę dawców kapitału. Taki mechanizm może w konsekwencji prowadzić do osłabienia praw własności i całkowitej utraty kontroli nad spółką na rzecz zarządzających akcjonariuszy. Właściciele pełniący funkcje zarządcze mają większą wiedzę na temat przedsiębiorstwa niż pozostali akcjonariusze (asymetria informacji) i mogą chcieć ją wykorzystywać dla realizacji własnych celów, niekoniecznie zbieżnych z interesami pozostałych współwłaścicieli. Może to prowadzić do różnego rodzaju nadużyć (*moral hazard*).

Celem pracy jest przybliżenie zjawiska asymetrii informacji i jego możliwych konsekwencji z punktu widzenia relacji zachodzących pomiędzy właścicielami spółek zaawansowanych technologicznie i inwestorami finansowymi wspierającymi ich przedsięwzięcia rozwojowe. W pracy podjęto próbę uzasadnienia następującej tezy: W przypadku spółek zaawansowanych technologicznie, których rozwój wspierany jest przez inwestorów finansowych, istnieje duża asymetria informacji mogąca prowadzić do nadużyć zarządzających w odniesieniu do pozostałych akcjonariuszy.

7.2. Przegląd literatury z zakresu asymetrii informacji

Asymetria informacji (*asymmetry of information*) to sytuacja, w której pewna grupa interesu posiada większy dostęp do informacji niż inne grupy, co powoduje, że podmioty doinformowane osiągają przewagę względem podmiotów niedoinformowanych. Przewaga jednej grupy interesu nad drugą może wynikać z podejmowania właściwych decyzji przez doinformowane podmioty lub też ze świadomego tworzenia i przekazywa-

⁵ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wydawnictwo PWSBiA, Warszawa 2012, s. 65.

nia niedoinformowanym podmiotom odpowiednio ukształtowanej informacji, która ma na celu wywołanie u nich pożądanych zachowań⁶.

Zjawisko asymetrii informacji po raz pierwszy zostało opisane w 1970 roku przez George'a A. Akerlofa⁷ w oparciu o obserwacje rynku transakcji pojazdów używanych, a następnie rozwijane m.in. przez George'a A. Akerlofa, Michaela Spence'a oraz Josepha E. Stiglitz, których prace badawcze zostały uhonorowane w 2001 roku Nagrodą Nobla w dziedzinie ekonomii. Od tego czasu asymetria informacji znajduje szerokie zastosowanie w naukach społecznych, przede wszystkim w zakresie analiz rynków finansowych i procesów transakcyjnych.

Jednym z kontekstów, w którym wskazuje się na występowanie asymetrii informacji, jest asymetria informacji występująca pomiędzy zarządem przedsiębiorstwa a inwestorami, zarówno aktualnymi, jak i potencjalnymi, określanymi odpowiednio mianem: *insiders* i *outsiders*⁸. Podmiotami posiadającymi pełne informacje o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa są zarządzający przedsiębiorstwem (zarząd oraz menedżerowie), natomiast podmiotami niedoinformowanymi są akcjonariusze zewnątrzni. Zarząd posiadający pełną wiedzę o aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa i kreujący jego przyszłość posiada przewagę nad inwestorami, którzy są w znacznym stopniu uzależnieni od informacji dostępnych publicznie ujawnianych przez przedsiębiorstwo w formie raportów okresowych lub bieżących, a także opracowań analityków sporządzanych na ich podstawie⁹. Analizując relacje zachodzące w obszarze ładu korporacyjnego (*corporate governance*) można wskazać także na asymetrię informacji zachodzącą między właścicielami i wierzycielami oraz wewnątrz poszczególnych grup, np. pomiędzy akcjonariuszami mniejszościowymi i większościami.

⁶ A. Blajer-Gołębiowska, *Asymetria informacji w obszarze nadzoru korporacyjnego a wyniki ekonomiczne spółek giełdowych*, „Master of Business Administration” 2010, nr 3(104), s. 31–41.

⁷ G.A. Akerlof, *The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, „Quarterly Journal of Economics” 1970, nr 84(3), s. 488–500.

⁸ A. Skowroński, *Wpływ asymetrii informacji na decyzje finansowe przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2005, Rok LXVII, z. 3, s. 151–152.

⁹ P. Mućko, *Wycena w wartości godziwej w świetle asymetrii informacji i potrzeb informacyjnych użytkowników sprawozdań finansowych*, https://www.researchgate.net/profile/Przemyslaw_Mucko/publication/303409121_Wycena_w_wartosci_godziwej_w_kontekscie_asymetrii_informacji_i_potrzeb_informacyjnych_uzytkownikow_sprawozdan_financeowych/links/5742e8c608ae9f741b37916b/Wycena-w-wartosci-godziwej-w-kontekscie-asymetrii-informacji-i-potrzeb-informacyjnych-uzytkownikow-sprawozdan-financeowych.pdf s. 87–89 (data dostępu: 16.08.2018).

Asymetria informacji może mieć charakter asymetrii *ex ante*, czyli negatywnej selekcji (*adverse selection*), w sytuacji gdy inwestor nie jest w stanie ocenić szans powodzenia projektów inwestycyjnych będących przedmiotem finansowania, lub asymetrii *ex post*, czyli hazardu moralnego (*moral hazard*), gdy kapitałobiorca może podjąć działania niepożądane z punktu widzenia interesów inwestora¹⁰.

Asymetria informacji jest jednym ze zjawisk decydujących o zawodności rynku jako mechanizmu alokacji zasobów w gospodarce¹¹. Negatywne skutki wynikające z selekcji negatywnej dotyczą wszystkich uczestników rynku oraz pogarszają sytuację finansową przedsiębiorstw. Spółki będące w posiadaniu atrakcyjnych i dobrze zarządzanych projektów inwestycyjnych mogą ponosić niewspółmiernie wysokie koszty finansowania odzwierciedlające ryzyko inwestowania na rynku w warunkach wysokiej asymetrii informacji i niskiej wiarygodności dostarczanych sprawozdań finansowych. W skrajnej sytuacji z powodu barier informacyjnych rynek kapitałowy może przestać realizować swoje podstawowe zadanie alokacji kapitału¹².

Istotną konsekwencją asymetrii informacji jest pokusa nadużycia. Powstaje ona wówczas, gdy jedna ze stron transakcji osiąga korzyści kosztem drugiej, nie ponosząc konsekwencji swoich działań, gdyż druga strona nie jest w stanie udowodnić pierwszej złej woli, ani jej w tym przeszkodzić¹³. W tej sytuacji podmiot świadomy swojej przewagi informacyjnej podejmuje działania obarczone wyższym ryzykiem w stosunku do pierwotnych deklaracji¹⁴, mając nadzieję, że jego konsekwencje nie zostaną poniesione ani przez decydentów, ani przez zarządzaną instytucję, gdyż ewentualne straty pokryte zostaną przez podmiot trzeci¹⁵. Może też nie ujawniać niekorzystnych informacji, podkreślając pozytywne, co w powiązaniu z dostępnymi informacjami publikowanymi przez przedsiębiorstwa

¹⁰ C. Mróz, *Wpływ asymetrii informacji na strukturę kapitału*, „Inżynieria Mineralna” 2016, Lipiec-Grudzień, s. 39.

¹¹ J.E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 97-98.

¹² P. Mućko, *Wycena w wartości godziwej...*, op. cit., s. 87-89.

¹³ K. Santarek, *Rola asymetrii w zarządzaniu*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2017/T1/t1_259.pdf (data dostępu: 16.08.2018)

¹⁴ J. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, PWN, Warszawa 2008.

¹⁵ A. Barembuch, *Hazard moralny w działalności pośredników finansowych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/5, s. 293-302.

może wywołać u inwestorów niepewność, co do poprawności własnej oceny analizowanej spółki¹⁶.

Asymetria informacji jest charakterystyczna dla większości przedsiębiorstw, jednak jej poziom jest zróżnicowany. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele czynników, zarówno finansowych, jak i niefinansowych, determinujących poziom i skutki asymetrii informacji. Wskazanie przedsiębiorstw bardziej narażonych na problem jej występowania jest możliwe na podstawie następujących przesłanek¹⁷:

- rozdziału własności od zarządzania oraz struktury własności;
- aktywności zarządzających w zawieraniu transakcji akcjami przedsiębiorstwa,
- wielkości, wieku i tempa wzrostu przedsiębiorstwa,
- struktury aktywów,
- publicznego lub niepublicznego charakteru przedsiębiorstwa,
- poziomu jakości informacji księgowej przedsiębiorstwa,
- poziomu relacji z kredytodawcą,
- ocen analityków badających przedsiębiorstwo.

7.3. Metodyka badań

Na potrzeby pracy zastosowano metodę analizy i konstrukcji logicznej. Analizie poddano przesłanki występowania w przedsiębiorstwach asymetrii informacji oraz charakterystyki przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie będących przedmiotem inwestycji inwestorów finansowych. Wyniki analizy połączono w wyniku konstrukcji logicznej i przedstawiono w dalszej części opracowania.

7.4. Uwarunkowania asymetrii informacji w spółkach technologicznych – wyniki i dyskusja

Jednym z głównych, wskazywanych w literaturze przedmiotu czynników determinującym asymetrię informacji w przedsiębiorstwach jest

¹⁶ C. Mróz, *Wpływ asymetrii informacji*, op. cit., s. 39.

¹⁷ J. Kubiak, *Metody badania asymetrii informacji w przedsiębiorstwie w zakresie alokacji kapitału*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 4, s. 51-60.

rozdział własności i zarządzania przedsiębiorstwem. Jest on opisany w teorii agencji jako kontrakt, na mocy którego jedna strona – pryncypał finansujący działalność przedsiębiorstwa – deleguje obowiązki zarządzania na drugą stronę – agenta¹⁸. Według tej teorii cele pryncypała i agenta pozostają w konflikcie, odmienne jest ich podejście do ryzyka, a weryfikacja zachowań i działalności agenta jest trudna lub kosztowna¹⁹. Na skutek rozdzielenia własności od zarządzania pryncypał, posiadając ograniczony dostęp do informacji o spółce, nie ma bezpośredniego wpływu na jej funkcjonowanie. W związku z tym zarząd (agent) może wykorzystać „ukryte informacje” do podejmowania decyzji mających na celu maksymalizację swojej użyteczności²⁰ lub podejmować „ukryte działania”²¹ nakierowane na uzyskiwanie własnych korzyści²², nawet w sytuacji, gdy nie będą one najlepsze z punktu widzenia interesu pryncypała²³.

W niektórych spółkach, oprócz konfliktu wertykalnego na linii pryncypał – agent szeroko omawianego w literaturze przedmiotu, pojawia się dodatkowo horyzontalny konflikt agencji między współwłaścicielami, którzy co do zasady nie stanowią jednolitej grupy, a ich cele i dążenia mogą się różnić, a nawet pozostawać w konflikcie. Konflikt na linii pryncypał – pryncypał rodzi się m.in. ze względu na zróżnicowany dostęp do informacji. Drobni inwestorzy mają mniejszy dostęp do informacji na temat działalności spółki niż inwestorzy, którzy dysponują większym kapitałem, a tym samym większymi pakietami udziałów lub akcji²⁴. Wskazuje to na istotną rolę struktury własności jako czynnika determinującego asymetrię informacji w przedsiębiorstwach.

¹⁸ M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, nr 3, s. 308.

¹⁹ K.M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 1989, nr 14/1, s. 58.

²⁰ Pryncypał posiadając ograniczone informacje nie jest w stanie ocenić zasadności podjętej przez agenta decyzji.

²¹ Termin „ukryte działanie” jest również określany jako „pokusa nadużycia”.

²² Pryncypał nie może przy zerowym koszcie kontrolować tego rodzaju działań i w pełni przeciwdziałać oportunistycznym zachowaniom agenta.

²³ A. Kleine, *Entscheidungstheoretische Aspekte der Principal – Agent Theorie*, Heidelberg 1995, s. 31, cyt. za: T. Bednarczyk, D. Eichler, *Theory of Mutual Funds: The Effects of Principal Agency Conflicts on Mutual Fund Size*, „Working Paper” 2002, October, s. 7, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=905113 (data dostępu: 17.08.2018).

²⁴ D. Dag, *Źródła konfliktu agencyjnego w towarzystwach funduszy inwestycyjnych*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2014, t. XCI/2, s. 98-99.

Bazując na założeniu wywodzącym się z teorii agencji wydaje się, że silna koncentracja własności pozwala na efektywne monitorowanie i sprawowanie ścisłej kontroli nad zarządem, co przekłada się na niski poziom asymetrii informacji. Asymetria informacji może jednak nasilać się w przypadku występowania grup właścicieli większościowych i mniejszościowych²⁵. W przypadku silnie skoncentrowanej struktury właścicielskiej mogą pojawić się też negatywne efekty w postaci pokusy nadużycia i postawienia w niekorzystnej sytuacji inwestorów zewnętrznych. Pełna informacja o przedsiębiorstwie będzie w takim przypadku dotyczyła tylko niewielkiej liczby właścicieli, a największy zakres asymetrii informacji między zewnętrznymi a wewnętrznymi inwestorami będzie dotyczył przypadku, w którym występuje tylko jeden właściciel²⁶. Wówczas może dojść do asymetrii informacji pomiędzy tym właścicielem, który jest członkiem zarządu a pozostałymi²⁷. Po stronie właściciela może pojawić się chęć odniesienia dodatkowych korzyści, sprzecznych z interesem samej spółki, a co za tym idzie – niedostępnych dla właścicieli mniejszościowych. Zjawisko to określane jest mianem prywatnych korzyści i kosztów kontroli²⁸.

Zarządzający podmiotem może udostępniać inwestorom zewnętrznym takie informacje, które będą wskazywały na dobre perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż interpretacja tych informacji przez potencjalnego inwestora będzie podstawą decyzji o udostępnieniu kapitału przedsiębiorstwu oraz jego warunkach. Z kolei inwestorzy zewnętrzni, obawiając się fałszywych sygnałów, mogą odmówić udostępnienia kapitału lub zaproponować niekorzystne warunki jego udostępnienia²⁹. Dodatkowo właściciel większościowy, będący jednocześnie menedżerem zarządzającym, może oczekiwać poza zyskiem korzyści charakterystycznych dla menedżerskich teorii firmy. Zakładając niepodejmowanie działań związanych z transferem aktywów i zysków poza firmę z korzyścią dla kontrolującego właściciela, należy wziąć pod uwagę korzyści niefinansowe związane

²⁵ J. Kubiak, *Czynniki różnicujące poziom asymetrii informacji w przedsiębiorstwach*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 39, s. 228-234, s. 231.

²⁶ J. Kubiak, *Metody badania...*, op. cit., s. 59.

²⁷ J. Kubiak, *Czynniki różnicujące...*, op. cit., s. 231.

²⁸ R. Wilczyński, *Struktura właścicielska a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 67, s. 168.

²⁹ J. Kubiak, *Czynniki różnicujące...*, op. cit., s. 231.

z prestiżem i władzą (luksusowo wyposażone biura, wysokie limity wydatków itp.) oraz dążenie do maksymalizacji obrotów (sprzedaży, przychodów) i maksymalizacji stopy wzrostu firmy³⁰. Przedsiębiorstwo, intensywnie wzrastając, ponosi dodatkowe koszty – koszty wzrostu oraz większą liczbę zidentyfikowanych i niezidentyfikowanych ryzyk, których materializacja przekłada się na wymierne efekty finansowe³¹.

Biorąc pod uwagę powyższe należy zwrócić uwagę na znaczenie czynnika struktury właścicielskiej w kształtowaniu się poziomu asymetrii między właścicielami spółek zaawansowanych technologicznie a inwestorami finansowymi, w tym funduszami *private equity* i *venture capital*. Przedmiotem zainteresowania inwestorów finansowych są głównie przedsiębiorstwa należące do prywatnych właścicieli. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez KPMG³², z których wynika, że celem inwestycyjnym funduszy są głównie przedsiębiorstwa należące do prywatnych właścicieli (80% spółek), a w nich 78% spółek to takie, gdzie właściciel lub współwłaściciel jest nadal obecny w strukturach firmy po nabyciu udziałów przez fundusz. Po zrealizowaniu transakcji przez fundusze inwestycyjne prywatni inwestorzy nadal pełnią funkcję prezesa zarządu (93% badanych spółek), członka rady nadzorczej innego niż przewodniczący (53% podmiotów), przewodniczącego rady nadzorczej (33% firm) lub członka zarządu innego niż prezes (27% przedsiębiorstw) co oznacza, że w przypadku tych spółek istnieje ryzyko wystąpienia asymetrii informacji opisane powyżej. Wzrasta też ryzyko hazardu moralnego związanego z wykorzystaniem powierzonego kapitału w sposób niezgodny z interesami jego dawców³³.

Innym czynnikiem mogącym świadczyć o poziomie asymetrii informacji jest aktywność członków zarządu przedsiębiorstwa w zawieraniu transakcji jego akcjami. Podstawą tej przesłanki jest założenie, że za-

³⁰ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „*Ekonomista*” 1999, nr 4, s. 538; E. Czarny, J. Miroński, *Alternatywne wizje przedsiębiorstwa w teorii mikroekonomii i nauce o zarządzaniu*, „*International Journal of Management and Economics*” 2005, nr 17, s. 155; A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011, s. 192.

³¹ R. Wilczyński, *Struktura właścicielska...*, op. cit., s. 168.

³² *Raport KPMG Rynek private equity w Polsce 2016. Trendy i szanse rozwoju*, s. 32; https://psik.org.pl/images/publikacje-i-raporty---publikacje/Raport-KPMG_Rynek-private-equity-w-Polsce-2016.pdf (data dostępu: 25.07.2018).

³³ J. Kubiak, *Metody badania...*, op. cit., s. 60.

rząd, posiadający pełną wiedzę o działalności przedsiębiorstwa, będzie chciał ją wykorzystać w celu realizacji ponadprzeciętnych zysków. A zatem im większa liczba transakcji zawieranych przez zarząd oraz im wyższe stopy zwrotu osiągnane przez nich na poszczególnych transakcjach, tym może to świadczyć o większym poziomie asymetrii informacji w odniesieniu do danego przedsiębiorstwa³⁴. Teza ta została potwierdzona przez R. Frankela i X. Li, którzy, badając częstotliwość transakcji dokonywanych przez zarządzających, dowiedli, że szybkie upublicznienie informacji istotnych z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa zmniejsza asymetrię informacyjną, ograniczając zdolności wewnętrzne do swobodnego obrotu informacjami prywatnymi³⁵.

Kolejnymi czynnikami wpływającymi na wysoki poziom asymetrii informacji jest wielkość przedsiębiorstwa, jego wiek oraz tempo wzrostu. Asymetria informacji częściej dotyczy przedsiębiorstw małych i średnich, niż podmiotów dużych³⁶. Dzieje się tak ze względu na ograniczony dostęp do informacji udostępnianych przez małe i średnie firmy oraz opinii na ich temat sporządzanych przez niezależnych analityków. Zarządzającymi takich podmiotów są zwykle założyciele, których wiedza na temat samego przedsiębiorstwa i specyfiki branży, w której funkcjonują jest rozległa, zaś oni sami niechętnie dzielą się posiadanymi informacjami. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa rośnie liczba publikowanych sprawozdań, raportów i innych dokumentów oraz liczba opinii, co przekłada się na zmniejszenie asymetrii informacji³⁷.

Wiek przedsiębiorstwa jest ściśle związany z genezą danego podmiotu, jego pozycją na rynku oraz wiarygodnością. Przedsiębiorstwa o krótkim rodowodzie charakteryzują się zazwyczaj mało stabilną pozycją na rynku, brakiem możliwości wpływu na podstawowe elementy rynku, takie jak

³⁴ Ibidem, s. 54.

³⁵ R. Frankel, X. Li, *Characteristics of a firm's information environment and the information asymmetry between insiders and outsiders*, "Journal of Accounting and Economics" 2004, Vol. 37, s. 255-256.

³⁶ D. Collins, S. Kothari, J. Rayburn, *Firm size and the information content of prices with respect to earnings*, "Journal of Accounting Economics" 1987, Vol. 9, s. 111.

³⁷ X. Chang, S. Dasgupta, G. Hillary, *Analyst coverage and financing decisions*, "Journal of Finance" 2006, Vol. 61, s. 3040-3041.

popyt i cena, oraz ograniczonymi możliwościami przetrwania³⁸. Im przedsiębiorstwo jest starsze, bardziej dojrzałe, tym większy dostęp do informacji na temat jego działalności, wyników finansowych, możliwości rozwojowych oraz większa jego wiarygodność.

Z literatury przedmiotu wynika, że przyczyną wyższego poziomu asymetrii informacji może być także szybkie tempo wzrostu przedsiębiorstwa. Szybki wzrost wiąże się ze znacznymi możliwościami inwestycyjnymi przedsiębiorstwa, co wymaga od inwestorów częstego i uważnego jego monitorowania³⁹.

Ze względu na fakt, iż celem inwestycji inwestorów finansowych są przede wszystkim małe i średnie innowacyjne firmy prywatne, znajdujące się we wczesnej fazie rozwoju i charakteryzujące się szybkim tempem wzrostu wydaje się, że czynniki te przemawiają za wyższym poziomem asymetrii informacji występującym pomiędzy zarządem przedsiębiorstwa a inwestorami finansowymi.

Istotnym parametrem z punktu widzenia zjawiska asymetrii informacji jest struktura aktywów. Wysoki poziom wskaźnika udziału wartości niematerialnych i prawnych w aktywach ogółem przedsiębiorstwa może wskazywać na wysokie ryzyko złego oszacowania efektów inwestycji. Podmioty, których działalność inwestycyjna opiera się na nakładach na rozwój aktywów niematerialnych, dostarczają użytkownikom sprawozdań dużo mniej ważnych informacji niż podmioty, które inwestują głównie w aktywa rzeczowe. Powstająca asymetria w informacji dostarczanej przez różne podmioty oddziałuje na ich koszt kapitału. Inwestor, identyfikując wysoki poziom kosztów jednostki (wynikających z inwestycji w nieujawniane aktywa niematerialne), może postrzegać inwestycję w dany podmiot jako bardziej ryzykowną, a tym samym mogącą przynieść wyższy zwrot z inwestycji. Ta asymetria informacji pogłębia lukę między inwestorami indywidualnymi i instytucjonalnymi z punktu widzenia trudności w szacowaniu możliwości inwestycyjnych.

Zarządzający spółkami zaawansowanymi technologicznie w porównaniu do inwestorów finansowych posiadają znacznie lepszą widzę na te-

³⁸ T. Łuczka, *Wiek przedsiębiorstwa jako makroekonomiczna determinanta struktury kapitału w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 116, s. 90.

³⁹ J. Kubiak, *Metody badania...*, op. cit., s. 56.

mat wartości i możliwości wykorzystania aktualnie posiadanych aktywów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, a także oczekiwanych przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa wpływających na jego wartość⁴⁰. Oznacza to, że w przypadku spółek technologicznych zwiększa się prawdopodobieństwo asymetrii informacji ze względu na wyższe ryzyko złego oszacowania efektów inwestycji.

Z dotychczasowych rozważań w literaturze przedmiotu wynika, że asymetria informacji łączy się bezpośrednio z dostępnością wiarygodnych i możliwie obszernych, szczegółowych informacji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa. A zatem kolejnym czynnikiem o istotnym znaczeniu z punktu widzenia jej występowania wydaje się być publiczny lub niepubliczny charakter przedsiębiorstwa⁴¹. Podmioty notowane na giełdzie papierów wartościowych wypełniające obowiązki informacyjne zobligowane są do przekazywania do publicznej wiadomości prawdziwych, rzetelnych i kompletnych informacji o sytuacji gospodarczej, majątkowej i finansowej danej spółki będących podstawą dla podejmowania racjonalnych decyzji przez wszystkich inwestorów⁴². A zatem fakt notowania podmiotu na giełdzie oznacza zmniejszenie asymetrii informacji w stosunku do podmiotów nienotowanych. Biorąc pod uwagę fakt, iż inwestorzy finansowi inwestują głównie w przedsiębiorstwa prywatne narażeni są więc co do zasady na większą asymetrię informacji.

Na kolejną przesłankę asymetrii informacji między zarządzającymi a inwestorami zewnętrznymi wskazują w swoich badaniach G. Lee i R. Masulis⁴³. Podkreślają oni znaczenie jakości informacji księgowej przedsiębiorstwa dostępnej dla inwestorów zewnętrznych, która przekłada się na ryzyko inwestycyjne. Działania zarządcze ukierunkowane na manipulacje w zakresie wielkości rozliczeń międzyokresowych oraz błędy szacunkowe spowodowane niepewnością dotyczącą samego przedsiębiorstwa i branży,

⁴⁰ J. Kubiak, *Metody badania...*, op. cit., s. 52.

⁴¹ Ibidem, s. 58.

⁴² Obowiązki informacyjne emitentów, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, https://www.gpw.pl/pub/files/PDF/foldery/obowiazki_informacyjne_edu.pdf (data dostępu: 14.08.2018).

⁴³ G. Lee, R. Masulis, *Seasoned equity offerings: Quality of accounting information and expected flotation costs*, "Journal of Financial Economics" June 2009, Vol. 92, Issue 3, s. 443-469.

w której funkcjonuje, przekładają się na niską jakość informacji księgowych i ich wiarygodność zwiększając tym samym asymetrię informacji.

Istotnym parametrem wpływającym na poziom asymetrii informacji jest poziom relacji przedsiębiorstwa z kredytodawcą. Z dotychczasowych badań⁴⁴ wynika, że istniejące relacje między kredytodawcą i kredytobiorcą związane ze świadczonymi usługami finansowymi, generują cenne informacje o jego perspektywach finansowych. Można zatem przyjąć, że monitoring działań kredytobiorcy przez instytucję finansową prowadzi do złagodzenia problemu asymetrii informacji, a kontrola sytuacji finansowej przedsiębiorstwa ze strony banku stanowi swego rodzaju monitoring, będący uzupełnieniem procesu nadzoru działań zarządu przez właścicieli⁴⁵.

Jedną z najczęściej przytaczanych w literaturze zmiennych reprezentującą poziom asymetrii informacji jest liczba analityków (*analysts following, analysts coverage*) badających daną spółkę i sporządzających okresowe raporty dotyczące spółki⁴⁶. Analitycy są postrzegani przez badaczy jako pośrednicy w udzielaniu informacji o przedsiębiorstwie. Z badań opublikowanych w literaturze przedmiotu wynika, że im rzadziej podmioty są oceniane przez analityków, tym bardziej ograniczone mają możliwości pozyskania kapitału zewnętrznego, szczególnie z emisji akcji. Większa liczba opinii analityków przekłada się natomiast na zwiększanie zakresu wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania⁴⁷. Według S.C. Myersa⁴⁸ w celu zminimalizowania negatywnych skutków asymetrii informacji zarząd

⁴⁴ A. Berger, G. Udell, *Relationship lending and lines of credit in small firm finance*, "Journal of Business" 1995, nr 68, s. 351-382; R.A. Cole, *The importance of relationships to the availability of credit*, "Journal of Banking & Finance" 1998, nr 22, s. 959-977; D. Diamond, *Financial intermediation and delegated monitoring*, "Review of Economic Studies" 1984, nr 51, s. 393-414; M.A. Petersen, R.G. Rajan, *The benefits of lending relationships: Evidence from small businesses*, "Journal of Finance" 1994, nr 49, s. 3-37; M.A. Petersen, R.G. Rajan, *The effect of credit market competition on lending relationships*, "Quarterly Review of Economics" 1995, nr 110, s. 407-442.

⁴⁵ J. Kubiak, *Metody badania...*, op. cit., s. 59.

⁴⁶ R. Bhushan, *Firm Characteristic and Analyst Following*, *Journal of Accounting and Economics* 1989, nr 11, s. 255-274; J. Cai, Y. Liu, Y. Qian, M. Yu, *Information Asymmetry and Corporate Governance*, "Quarterly Journal of Finance" 2015, Vol. 05, No. 03, https://www.researchgate.net/profile/Yiming_Qian/publication/277883467_Information_Asymmetry_and_Corporate_Governance/links/55c8b50f08aea2d9bdc91935.pdf (data dostępu: 17.08.2018); R. Frankel, X. Li, *Characteristics of a firm's...*, op. cit., s. 225-256; X. Chang, S. Dasgupta, G. Hillary, *Analyst coverage...*, op. cit., s. 3009-3048; J. Doukas, C. Kim, C. Pantzalis, *Do Analysts Influence Corporate Financing and Investment?*, "Financial Management" 2008, Vol. 37, No. 2, s. 303-339.

⁴⁷ J. Kubiak, *Metody badania...*, op. cit., s. 54.

⁴⁸ S.C. Myers, *The capital structure puzzle*, "Journal of Finance" 1984, nr 3, s. 581.

będzie korzystał ze źródeł finansowania zgodnie z następującą kolejnością: zysk zatrzymany, dług, papiery hybrydowe (np. obligacje zamienne) oraz emisja akcji⁴⁹. W ten sposób, w przypadku negatywnych skutków asymetrii informacji, unika niebezpieczeństwa niewłaściwego oszacowania wartości emitowanych papierów wartościowych⁵⁰.

Na podstawie powyższych spostrzeżeń można sformułować wniosek, iż pozyskanie kapitału przez młode przedsiębiorstwo prywatne od inwestora finansowego niesie ze sobą ryzyko niewłaściwego oszacowania wartości, zarówno dla funduszy, jak i dla aktualnych właścicieli przedsiębiorstwa.

W tabeli 1 zestawiono przesłanki występowania asymetrii informacji i cech charakteryzujących spółki zaawansowane technologicznie będące celem inwestycji inwestorów finansowych.

Tabela 1. Przesłanki występowania asymetrii informacji i cechy charakteryzujące spółki zaawansowane technologicznie

Czynniki determinujące poziom asymetrii w przedsiębiorstwie	Cechy przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie wspieranych finansowo przez inwestorów finansowych
<ul style="list-style-type: none"> • Rozdział własności od zarządzania i struktura własności • Aktywność zarządzających w zawieraniu transakcji akcjami przedsiębiorstwa • Wielkość, wiek i tempo wzrostu • Struktura aktywów • Publiczny lub niepubliczny charakter przedsiębiorstwa • Poziom jakości informacji księgowej • Poziom relacji z kredytodawcą • Oceny analityków badających przedsiębiorstwo 	<ul style="list-style-type: none"> • Należą do prywatnych właścicieli (80% spółek), właściciel lub współwłaściciel jest nadal obecny w strukturach firmy po nabyciu udziałów przez fundusz (78% spółek) • Po nabyciu prywatni inwestorzy nadal pełnią funkcję prezesa zarządu (93% badanych spółek), członka rady nadzorczej innego niż przewodniczący (53% podmiotów), przewodniczącego rady nadzorczej (33% firm) lub członka zarządu innego niż prezes (27% przedsiębiorstw) • Małe i średnie innowacyjne firmy, we wczesnej fazie rozwoju, o szybkim tempie wzrostu • Wysoki poziom wskaźnika udziału wartości niematerialnych i prawnych w aktywach ogółem przedsiębiorstwa • Podmioty prywatne nienotowane na GPW nie zobligowane do publicznego przekazywania potencjalnym inwestorom rzetelnych i kompletnych informacji o sytuacji gospodarczej, majątkowej i finansowej • Rzadko oceniane przez analityków

Źródło: Opracowanie własne

⁴⁹ Każde kolejne źródło finansowania związane jest z większym ryzykiem asymetrii informacji.

⁵⁰ A. Skowroński, *Wpływ asymetrii...*, op. cit., s. 159.

7.5. Podsumowanie

W opracowaniu przyjęto jedno z wielu możliwych ujęć problematyki asymetrii informacji, a mianowicie jej występowanie w relacjach pomiędzy właścicielami spółek zaawansowanych technologicznie a inwestorami finansowymi zainteresowanymi wspieraniem ich rozwoju.

Zestawiając ze sobą przesłanki występowania asymetrii informacji i cechy charakteryzujące spółki zaawansowane technologicznie będące celem inwestycji inwestorów finansowych można przypuszczać, że w ich przypadku występuje stosunkowo duże ryzyko wystąpienia asymetrii informacji mogącej prowadzić do nadużyć zarządzających w odniesieniu do pozostałych akcjonariuszy. Przemawiają za tym następujące czynniki:

- przedsiębiorstwa zaawansowane technologicznie będące przedmiotem zainteresowania inwestorów finansowych to przede wszystkim firmy prywatne małej i średniej wielkości, znajdujące się we wczesnej fazie rozwoju i/lub charakteryzujące się szybkim tempem wzrostu;
- przedsiębiorstwa zaawansowane technologicznie często należą do prywatnych właścicieli, w których po nabyciu akcji lub udziałów przez inwestorów finansowych dotychczasowi właściciele nadal pełnią funkcję prezesa zarządu lub członka zarządu, przewodniczącego rady nadzorczej lub członka rady nadzorczej;
- zarządzający spółkami technologicznymi w porównaniu do inwestorów finansowych posiadają znacznie lepszą widzę na temat wartości i możliwości wykorzystania aktualnie posiadanych aktywów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, a także oczekiwanych przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa wpływających na jego wartość;
- przedsiębiorstwa będące celem inwestycji inwestorów finansowych to zwykle podmioty prywatne nienotowane na giełdzie papierów wartościowych, które nie są zobligowane do publicznego przekazywania potencjalnym inwestorom rzetelnych i kompletnych informacji o sytuacji gospodarczej, majątkowej i finansowej;
- podmioty te, ze względu na ograniczoną ilość publicznie dostępnych informacji są też rzadko oceniane przez analityków, co oznacza, że ilość informacji o spółce jest ograniczona.

Bibliografia

- Adamik A. i Zakrzewska-Bielawska A., *Rozwój przedsiębiorstw high-tech*, [w:] *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.
- Akerlof G.A., *The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, "Quarterly Journal of Economics" 1970, nr 84(3).
- Baremburch A., *Hazard moralny w działalności pośredników finansowych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/5.
- Bednarczyk T., Eichler D., *Theory of Mutual Funds: The Effects of Principal Agency Conflicts on Mutual Fund Size*, Working Paper, October 2002, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=905113 (dostęp: 17.08.2018).
- Berger A., Udell G., *Relationship lending and lines of credit in small firm finance*, "Journal of Business" 1995, nr 68, s. 351-382;
- Bhushan R., *Firm Characteristic and Analyst Following*, "Journal of Accounting and Economics" 1989, nr 11.
- Blajer-Gołębiewska A., *Asymetria informacji w obszarze nadzoru korporacyjnego a wyniki ekonomiczne spółek giełdowych*, „Master of Business Administration” 2010, nr 3/(104).
- Cai J., Liu Y., Qian Y., Yu M., *Information Asymmetry and Corporate Governance*, "Quarterly Journal of Finance" 2015, Vol. 05, No. 03, https://www.researchgate.net/profile/Yiming_Qian/publication/277883467_Information_Asymmetry_and_Corporate_Governance/links/55c8b50f08aea2d9bdc91935.pdf (data dostępu: 17.08.2018).
- Chang X., Dasgupta S., Hillary G., *Analyst coverage and financing decisions*, "Journal of Finance" 2006, Vol. 61.
- Cole R.A., *The importance of relationships to the availability of credit*, "Journal of Banking & Finance" 1998, nr 22.
- Collins D., Kothari S., Rayburn J., *Firm size and the information content of prices with respect to earnings*, "Journal of Accounting Economics" 1987, Vol. 9.
- Czarny E., Miroński J., *Alternatywne wizje przedsiębiorstwa w teorii mikroekonomii i nauce o zarządzaniu*, „International Journal of Management and Economics” 2005, nr 17.
- Dag D., *Źródła konfliktu agencyjnego w towarzystwach funduszy inwestycyjnych*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2014, t. XCI/2.
- Diamond D., *Financial intermediation and delegated monitoring*, "Review of Economic Studies" 1984, nr 51.
- Doukas J., Kim C., Pantzalis C., *Do Analysts Influence Corporate Financing and Investment?*, "Financial Management" 2008, Vol. 37, nr 2.

- Eisenhardt K.M., *Agency Theory: An Assessment and Review*, "Academy of Management Review" 1989, nr 14/1.
- Frankel R., Li X., *Characteristics of a firm's information environment and the information asymmetry between insiders and outsiders*, "Journal of Accounting and Economics" 2004, Vol. 37.
- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista” 1999, nr 4.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, nr 3.
- Klasyfikacja VEIC (Venture Economics Industry Codes)*, Thomson Reuters, <https://financial.thomsonreuters.com/en/products/data-analytics/market-data/indices/trbc-indices.html> (data dostępu: 25.07.2018).
- Kleine A., *Entscheidungstheoretische Aspekte der Principal – Agent Theorie*, Heidelberg 1995.
- Kubiak J., *Czynniki różnicujące poziom asymetrii informacji w przedsiębiorstwach*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 39.
- Kubiak J., *Metody badania asymetrii informacji w przedsiębiorstwie w zakresie alokacji kapitału*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 4.
- Lee G., Masulis R., *Seasoned equity offerings: Quality of accounting information and expected flotation costs*, "Journal of Financial Economics" 2009, Vol. 92, Issue 3, June 2009.
- Łuczka T., *Wiek przedsiębiorstwa jako makroekonomiczna determinanta struktury kapitału w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 116.
- Mróz C., *Wpływ asymetrii informacji na strukturę kapitału*, „Inżynieria Mineralna”, Lipiec-Grudzień 2016,
- Mućko P., *Wycena w wartości godziwej w świetle asymetrii informacji i potrzeb informacyjnych użytkowników sprawozdań finansowych*, https://www.researchgate.net/profile/Przemyslaw_Mucko/publication/303409121_Wycena_w_wartosci_godziwej_w_kontekscie_asymetrii_informacji_i_potrzeb_informacyjnych_uzytkownikow_sprawozdan_finansowych/links/5742e8c608ae9f741b37916b/Wycena-w-wartosci-godziwej-w-kontekscie-asymetrii-informacji-i-potrzeb-informacyjnych-uzytkownikow-sprawozdan-finansowych.pdf (data dostępu: 16.08.2018).
- Myers S.C., *The capital structure puzzle*, "Journal of Finance" 1984, nr 3.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011.
- O bańce na Nasdaq słów kilka*, <http://www.parkiet.com/Felietony/308089976-0-bance-na-Nasdaq-slow-kilka.html> (data dostępu: 25.07.2018).
- Obowiązki informacyjne emitentów*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, https://www.gpw.pl/pub/files/PDF/foldery/obowiazki_informacyjne_edu.pdf (data dostępu: 14.08.2018).
- Petersen M.A., Rajan R.G., *The benefits of lending relationships: Evidence from small businesses*, "Journal of Finance" 1994, nr 49.

- Petersen M.A., Rajan R.G., *The effect of credit market competition on lending relationships*, "Quarterly Review of Economics" 1995, nr 110.
- Rynek private equity w Polsce 2016. *Trendy i szanse rozwoju*, Raport KPMG, https://psik.org.pl/images/publikacje-i-raporty---publikacje/Raport-KPMG_Rynek-private-equity-w-Polsce-2016.pdf (data dostępu: 25.07.2018).
- Santarek K, *Rola asymetrii w zarządzaniu*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2017/T1/t1_259.pdf (data dostępu: 16.08.2018).
- Skowroński A., *Wpływ asymetrii informacji na decyzje finansowe przedsiębiorstw*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2005, Rok LXVII, zeszyt 3.
- Solarz J., *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, PWN, Warszawa 2008.
- Stankiewicz W., *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wydawnictwo PWSBiA, Warszawa 2012.
- Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Warto postawić na innowacyjne spółki, <http://www.parkiet.com/Inwestycje/310109979-Warto-postawic--na-innowacyjne-spolki.html> (data dostępu: 25.07.2018 r.).
- Wilczyński R., *Struktura właścicielska a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 67.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095.

Asymmetry of information in technology companies

Abstract: The paper presents the concept of information asymmetry and its possible consequences for owners of technology companies and financial investors supporting their development projects. High-tech enterprises are knowledge-based entities, characterized by a high level of innovation and expenditure on research and development activities, large investment needs and high potential for long-term value growth. An attempt was made to verify the following thesis: In the case of technology companies whose development is supported by financial investors, there is a large information asymmetry that may lead to management abuses in relation to other shareholders.

Keywords: *high-tech companies, financial investors, asymmetry of information*

Innowacyjne zarządzanie produkcją w przedsiębiorstwie międzynarodowym

Norbert KAWĘCKI

ORCID: 0000-0003-4601-6967

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Wydział Ekonomiczny

8.1. Wprowadzenie

Celem rozdziału jest przedstawienie problemu innowacyjnego zarządzania produkcją w firmie międzynarodowej. Badana firma jest częścią międzynarodowego koncernu produkującego warzywa i owoce w postaci mrożonej. Przedmiotem badań w przedsiębiorstwie jest kompleksowy proces zarządzania od zakupu surowca od rolników po dystrybucję produktu gotowego do klienta. Głównym problemem jest wskazanie powodów niskiego stopnia realizacji zamówień. Jednym z nich jest niski poziom zarządzania procesem produkcji. W artykule zostały przedstawione następujące problemy badawcze: planowanie i zakup surowca, planowanie produkcji na podstawie estymacji sprzedażowych z ubiegłego roku, dystrybucja produktu do klienta. W artykule pokazano cały proces produkcyjny oraz innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów na różnych etapach produkcyjnych. Ponadto wskazano na możliwość wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań poprzez monitorowanie i planowanie produkcji oraz kontrolę jakości i finalną dystrybucję do klienta. Wskazano na schemat podejścia do innowacyjnego zarządzania poprzez podejście procesowe na każdym etapie jego realizacji.

8.2. Przedsiębiorstwo międzynarodowe i jego funkcje w warunkach wzrostu znaczenia innowacyjności

Innowacja (od. łac. *innovatio* – odnowienie) to ciąg działań prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych. Termin ten do ekonomii wprowadził J.A. Schumpeter, wskazując tym samym pięć przypadków występowania innowacji, tj. stworzenie nowego produktu, zastosowanie nowej technologii, metody produkcji, stworzenie nowego rynku zbytu, pozyskanie nieznanych dotąd surowców, reorganizacje określonej gałęzi gospodarki¹. Termin produkcja w naukach ekonomicznych oznacza proces wytwarzania towarów przeznaczonych do sprzedaży. Współczesna produkcja obejmuje zarówno sferę materialną i niematerialną. Rozwój produkcji niematerialnej i sfery usług zależy przede wszystkim od produkcji dóbr materialnych – jej wyposażenia technicznego i wielkości².

Zarządzanie produkcją oznacza planowanie, porządkowanie, kierowanie i kontrolowanie działań produkcyjnych. Głównym zadaniem zarządzania produkcją jest przetwarzanie surowców w wyroby gotowe. Zarządzanie produkcją polega na przyjmowaniu decyzji związanych z procesami produkcyjnymi tak, aby otrzymane towary lub usługi były produkowane zgodnie ze specyfikacją, w wymaganej ilości, zgodnie z harmonogramem i przy minimalnych kosztach. Niektóre organizacje produkują przedmioty fizyczne, takie jak meble, materiały budowlane lub produkty biurowe, podczas gdy inne świadczą takie usługi jak opieka medyczna, usługi bankowe lub punkty sprzedaży detalicznej. W operacjach produkcyjnych kierownictwo działu produkcji dba o przebieg procesu projektowania produktów, kontrolę jakości produktów oraz organizację pracy i nadzorowanie pracowników³.

¹ S. Wiśniewska, *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013, s. 10.

² A. Rogowski, *Podstawy organizacji i zarządzania produkcją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.PL, Warszawa 2010, s. 9-10.

³ J. Muniz, D.E. Batista, G. Loureiro, *Knowledge-based integrated production management model*, "Journal of Knowledge Management" 2010, Vol. 14, Issue, s. 859-860.

Przedsiębiorstwo międzynarodowe jest to przedsiębiorstwo, które swą siedzibę ma głównie w kraju macierzystym, lecz znaczną część swoich dochodów pozyskuje z innych krajów poprzez rozszerzenie swoich struktur organizacyjnych. Główne cechy charakteryzujące przedsiębiorstwo międzynarodowe:

- przedsiębiorstwo dokładnie wybiera kraj, w który inwestuje (gdzie ryzyko niestabilności politycznej jest małe oraz przewidywania co do przyszłego zysku są pozytywne),
- prowadzenie działalności poza granicami kraju pochodzenia,
- międzynarodowy charakter.

Podział przedsiębiorstw międzynarodowych:

- ze względu na zasięg działania:
 - lokalno-sąsiedzkie (pomiędzy krajem macierzystym a sąsiadującymi z nim),
 - regionalne (ograniczające się do danego regionu, np. tylko w ramach UE),
 - globalne (działające prawie we wszystkich krajach na świecie);
- ze względu na przedmiotowy charakter prowadzonej działalności:
 - o charakterze produkcyjnym,
 - o charakterze usługowym,
 - o różnorodnej działalności;
- ze względu na stopień umiędzynarodowienia działalności:
 - o wysokim wskaźniku umiędzynarodowienia działalności (przedsiębiorstwa, które większą część swoich działań prowadzą w innym kraju niż macierzysty),
 - o niskim wskaźniku umiędzynarodowienia (działalność skupiona głównie w kraju macierzystym);
- ze względu na formy własności kapitałowej:
 - o charakterze prywatnym,
 - o charakterze państwowym,
 - mieszane;
- ze względu na strukturę własności aktywów spółek zależnych:
 - o strukturze jednorodnej (aktywa spółki należą wyłącznie do przedsiębiorstwa macierzystego),
 - o strukturze mieszanej (tzw. joint-ventures);

- ze względu na zróżnicowanie form prawnych zagranicznej struktury przedsiębiorstw:
 - przedsiębiorstwa, których zagraniczne jednostki zorganizowane są w formie jednostek stowarzyszonych (10-50% akcji lub zasobów pod kontrolą przedsiębiorstwa macierzystego),
 - przedsiębiorstwa, których zagraniczne jednostki zorganizowane są w formie jednostek zależnych (ponad 50% w rękach przedsiębiorstwa macierzystego),
 - przedsiębiorstwa, których zagraniczne jednostki zorganizowane są w formie oddziałów lub filii (pod całkowitą kontrolą przedsiębiorstwa macierzystego),
 - formy mieszane;
- ze względu na strukturę organizacyjną i modele zarządzania:
 - przedsiębiorstwa, w których dominuje przedsiębiorstwo macierzyste,
 - przedsiębiorstwa, w których istotna jest rola i autonomia poszczególnych filii (holding międzynarodowy),
 - przedsiębiorstwa stosujące model zintegrowanego przedsiębiorstwa międzynarodowego⁴.

Przedsiębiorstwo międzynarodowe spełnia następujące funkcje:

- funkcje ekonomiczne (rozwój gospodarczy państw i gospodarki światowej),
- funkcje społeczne (próba likwidacji różnic społecznych oraz integracja społeczeństw),
- funkcje polityczne (umacnianie pozycji państw i stabilizacja środowiska międzynarodowego).

„Global 500” to coroczny, najbardziej prestiżowy ranking, w jakim może znaleźć się przedsiębiorstwo, publikowany przez amerykański magazyn „Fortune”, w którym znajduje się 500 największych przedsiębiorstw na świecie pod względem przychodów. Ich przychody w sumie wyniosły w 2016 roku 27,7 bilionów dolarów. Zatrudniają w sumie 67 milionów ludzi na całym świecie, a ich placówki są zlokalizowane w 34 różnych kra-

⁴ A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2004, s. 7-15.

jach. Wszystkie przedsiębiorstwa brane pod uwagę do rankingu, muszą publikować pełne sprawozdania finansowe, które później zostają przeanalizowane przez zespół ekspertów.

Pierwsza „10” największych przedsiębiorstw międzynarodowych w rankingu 2017 to:

1. Walmart (485,8 mld dol.) – branża handlowa
2. State Grid (315,2 mld dol.) – branża energetyczna
3. Sinopec Group (267,5 mld dol.) – branża petrochemiczna
4. China National Petroleum (262,5 mld dol.)
5. Toyota (254,6 mld dol.) – branża motoryzacyjna
6. Volkswagen (240,2 mld dol.) - branża motoryzacyjna
7. Royal Dutch Shell (240 mld dol.) – branża petrochemiczna
8. Berkshire Hathaway (223,6 mld dol.) – holding
9. Apple (215,6 mld dol.) – branża elektroniczna
10. Exxon Mobil (205 mld dol.) – branża petrochemiczna

Walmart jest jedyną firmą, która w rankingu „Fortune” ma przychody wynoszące ponad 400 mld dolarów rocznie. Co ciekawe, najdłużej zaś na liście - zarówno amerykańskich 500 firm, jak i globalnych - utrzymuje się General Motors, które notowane było już w pierwszej edycji rankingu z 1955 roku. Obecnie znajduje się na 18. pozycji z 9,4 mld dolarów przychodów. Global 500 jest jednym z wielu publikowanych rankingów przez branżowe magazyny. W poszczególnych rankingach, brane są pod uwagę inne wytyczne.

Do światowego rankingu Global 500 zakwalifikowała się tylko jedna polska firma – PKN Orlen. W 2017 roku przedsiębiorstwo to znalazło się na 454 miejscu (co oznacza spory spadek w porównaniu z rokiem 2016, w którym była notowana na 353 miejscu)⁵.

O innowacyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w kontekście innowacyjności sektora niskiej techniki pisała, między innymi M. Juchniewicz w czasopiśmie Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu z roku 2009. Porównała w nim innowacyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego z podmiotami z pozostałych branż niskiej techniki. Pokazała, że przedsiębiorstwa produkujące

⁵ *Ranking Global 500*, „Magazyn Fortune”, <https://fortune.com/global500/2017/> (data dostępu: 12.02.2020).

artykuły spożywcze zajmują trzecie miejsce po przedsiębiorstwach produkujących wyroby tytoniowe i masę włóknistą⁶.

O uwarunkowaniach determinujących rozwój procesów innowacyjnych w przemyśle polskim pisała K. Moszkowicz. Przedstawiono miejsce systemu B+R w przemyśle, oddziaływanie państwa i rynku na sterowanie procesami innowacyjnymi. Omówiono ewolucję polityki państwa wobec sfery B+R w wybranych krajach świata w latach 1970-2000 oraz zmiany w ujmowaniu procesów innowacyjnych i ich roli w latach dziewięćdziesiątych. Przedstawiono uwarunkowania strategiczne i strukturalne procesów innowacyjnych w polskim przemyśle, innowacyjność przemysłu w okresie transformacji oraz przedsiębiorczość jako składową procesów innowacyjnych w przemyśle. Badania oparto na danych z roczników statystycznych w latach 1989-1999⁷.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w skali kraju w stosunku do zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym wykazuje wiele różnic. Przedsiębiorstwo krajowe funkcjonuje w granicach geograficznych kraju. Podmiot gospodarczy prowadzi działalność handlową na terenie danego kraju. Zarówno producent, jak i klienci mieszkają w obrębie tego samego kraju, a więc umowa handlowa opiera się na praktykach, przepisach i zwyczajach obowiązujących w tym kraju. Istnieje wiele przywilejów, z których korzysta przedsiębiorstwo krajowe, takie jak niskie koszty transakcji, krótszy okres produkcji, niski koszt transportu etc.

Międzynarodowa firma to taka, której produkcja i handel odbywa się poza granicami ojczystego kraju. Wszelka działalność gospodarcza polegająca na transakcjach transgranicznych wchodzi w zakres działalności międzynarodowej lub zewnętrznej. Obejmuje wszystkie działania handlowe, takie jak sprzedaż, inwestycje, logistyka itp., w które zaangażowane są dwa lub więcej krajów. Firmy takie cieszą się dużą bazą klientów z różnych krajów i nie muszą polegać na jednym kraju w zakresie zasobów. Ponadto taki biznes rozszerza handel i inwestycje między tymi krajami.

⁶ M. Juchniewicz, *Ekonomiczna ocena innowacyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2009, t. 64, nr 11, s. 163-167.

⁷ K. Moszkowicz, *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania” 2001, nr 884.

Najważniejszymi różnicami między firmą krajową a międzynarodową są:

- działalność krajowa odbywa się w granicach geograficznych kraju, międzynarodowe przedsiębiorstwo nie jest ograniczone do jednego kraju, jest zaangażowane w transakcje gospodarcze z kilkoma krajami na świecie,
- obszar działalności rodzimego biznesu jest ograniczony do terytorium kraju ojczystego, obszar działalności międzynarodowej jest rozległy – obsługuje wiele krajów jednocześnie,
- standardy jakości produktów dostarczanych przez firmę rodzimą są stosunkowo niskie, firmy międzynarodowej są wysokie, gdyż są ustalane zgodnie ze światowymi standardami,
- transakcje są w walucie krajowej dla firm krajowych, dla międzynarodowych w wielu walutach świata,
- działalność krajowa wymaga stosunkowo mniej inwestycji kapitałowych w porównaniu do działalności międzynarodowej,
- działalność krajowa ma kilka ograniczeń, bo podlega przepisom podatkowym jednego kraju, międzynarodowa przepisom podatkowym, taryfom i kontyngentom wielu krajów,
- charakter klientów firmy krajowej jest mniej więcej taki sam, w przeciwieństwie do międzynarodowej firmy, której natura klientów z każdego obsługiwanego kraju jest inna,
- badania biznesowe łatwo można przeprowadzić w biznesie krajowym, w przypadku biznesu międzynarodowego jest trudno – badania są drogie, a wiarygodność badania różni się w zależności od kraju
- w firmie krajowej czynniki produkcji są mobilne, w międzynarodowej – mobilność czynników produkcji jest ograniczona⁸.

8.3. Innowacje organizacyjne mające na celu doskonalenie działalności przedsiębiorstwa

Badane przedsiębiorstwo powstało na początku lat 70. XX wieku. Zajmowało się wówczas skupem surowca owoców i warzyw. Nie było pro-

⁸ *Difference Between Domestic and International Business*, <https://keydifferences.com/difference-between-domestic-and-international-business.html>, (data dostępu: 7.10.2017).

cesu mrożenia. Następnie firma została sprywatyzowana i zrestrukturyzowana na początku lat 90., oferując swoje produkty na rynek krajowy i rynki wschodnie. Od roku 2017 weszła w skład międzynarodowej firmy produkującej mrożonki – warzywa i owoce – oferując je na większość rynków zachodnich z obrotami 480 mln euro. Firma nie posiadała procedur i procesów, które obowiązują na rynkach zachodnich, żeby spełnić wysokie wymagane standardy klientów. Wszystkie sformułowane procedury, procesy oraz tabele pomagające zarządzać procesem produkcji zostały stworzone jako część innowacji organizacyjnych. W przeszłości nie występowały one w firmie.

Innowacyjne zarządzanie produkcją to skomplikowany proces wymagający szerokiej wiedzy i połączenia wielu czynników wpływających na prawidłowe funkcjonowanie firmy. Z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa można byłoby wyróżnić następujące etapy mające wpływ na całość i złożoność powyższego problemu:

1. Planowanie produkcji oparte na estymacjach sprzedażowych (miesięczne, roczne).
2. Zakup surowców oraz niezbędnych ku temu produktów (kartony, folie, palety etc.).
3. Proces przyjęcia surowca oraz jego kontrola przez Dział Kontroli Jakości.
4. Magazynowanie surowca.
5. Proces produkcji oparty na planowaniu.
6. Magazynowanie produktu.
7. Wysyłka gotowego produktu (sprzedaż) oraz jego monitoring poprzez feedback od klienta.
8. Proces rozliczenia i fakturowania.

Planowanie produkcji odbywa się na podstawie estymacji sprzedażowych. Bazując na danych empirycznych wyjętych z systemu z roku ubiegłego ustala się wartość sprzedaży na rok obecny z założeniem wzrostu od 10 do 20% sprzedaży. Wskazuje się stany foli, pudełek, kartonów oraz palet koniecznych do produkcji finalnego produktu gotowego. Estymację przeprowadza się na podstawie danych rocznych a następnie aktualizuje miesięcznie powiększając o nowych klientów (tabela 1).

Tabela 1. Estymacje sprzedażowo-produkcyjne na rok 2019

Produkt	Surowce	Udział %	Estymacje 09.19	Zapasy 03.09.19	Wymagana produkcja	Kod Folia	Stan
Produkt 1			8000	5553	-2447	5b	81
	Surowiec 1	20	1600		-489,4		
	Surowiec 2	30	2400		-734,1		
	Surowiec 3	15	1200		-367,05		
	Surowiec 4	13	1040		-318,11		
	Surowiec 5	7	560		-171,29		
	Surowiec 6	5	400		-122,35		
	Surowiec 7	10	800		-244,7		
Produkt 2			10000	5625	-4375	5d	61
	Surowiec 1	35	3500		-1531,25		
	Surowiec 2	30	3000		-1312,5		
	Surowiec 3	35	3500		-1531,25		
Produkt 3			14000	3181	-10819	5c	7
	Surowiec 1	20	2800		-2163,8		
	Surowiec 2	25	3500		-2704,75		
	Surowiec 3	15	2100		-1622,85		
	Surowiec 4	10	1400		-1081,9		
	Surowiec 5	5	700		-540,95		
	Surowiec 6	15	2100		-1622,85		
	Surowiec 7	10	1400		-1081,9		

Źródło: opracowanie własne

Posiadanie odpowiednich danych empirycznych pozwala na zlecenie działowi zakupów (kupcowi) nabycia odpowiedniej ilości surowca. Oczywiście spojrzenie musi być znaczenie bardziej strategiczne, tzn. pozwalające na zakup surowców, które zagwarantują produkcję roczną. Trzeba też brać pod uwagę sezonowość, dostępność surowców, ceny, a także warunki ekstremalne, jak np. warunki pogodowe czy też transport z innych regionów kraju czy Europy. Ważne też jest odpowiednie monitorowanie i zakup pozostałych asortymentów niezbędnych do kompleksowej produkcji. Jest to warunek konieczny w celu uniknięcia zatrzymania procesu produkcji.

Proces przyjęcia surowca podlega działowi kontroli jakości, który ma za zadanie:

- sprawdzenie parametrów jakościowych i specyfikację surowca,
- ocenę polegającą na podjęciu decyzji o przyjęciu surowca lub jego zwrocie,
- odpowiednie zważenie,
- weryfikację dokumentów oraz zafakturowanie,
- odstawienie na komorę w celu zachowania odpowiedniej temperatury surowca.

Kolejnym procesem jest magazynowanie surowca, który będzie używany w procesie produkcyjnym. Po zaewidencjonowaniu systemowym surowca następuje jego relokacja na chłodnie. Proces ten odbywa się przy użyciu operatorów wózków widłowych, a następnie alokacja go w odpowiedniej komorze, lokalizacji oraz nadanie numeru atestowego. W dalszej kolejności następuje informatyczne zapisanie składowanego surowca w chłodni.

Planowanie produkcji jest jednym z najważniejszych procesów podczas innowacyjnego zarządzania produkcją. Na wielowątkowość tego procesu składa się obliczenie wydajności poszczególnych maszyn i urządzeń (zdolności produkcyjne zmianowe, dobowe, tygodniowe, miesięczne).

Kolejnym ważnym etapem innowacyjnego zarządzania produkcją jest opisanie i etykietowanie wytworzonego produktu, jego kolejna kontrola jakości, a następnie odstawienie do chłodni/magazynu. Operacja ta wymaga przetransportowania danego produktu do komory chłodniczej. W celu zapewnienia odpowiedniej, wymaganej temperatury, produkt musi przebywać w danej komorze chłodniczej nie mniej niż 24 godziny. Kontrola temperatury odbywa się kilkakrotnie w ciągu dnia przez dział kontroli jakości, a następnie zapisywany jest i kolejno monitorowany przez wysyłką do danego klienta krajowego bądź zagranicznego. Proces ten jest także zdwywersyfikowany w zależności od trasy/logistyki danego produktu zamówionego przez klienta.

Proces produkcyjny uważa się za pomyślnie zakończony, jeśli towar nie jest zwrócony, zaakceptowany przez klienta, a następnie zafakturowany i rozliczony.

FRIMA XYZ Logo	ZLECENIE ZAŁADUNKU NR	
<p>ODBIORCA: Klient X DATA ZAŁADUNKU:..... NUMER ZAMÓWIENIA: RODZAJ TOWARU, OPAKOWANIE I ILOŚĆ:</p> <p>Produkt X</p> <ul style="list-style-type: none"> • KARTON • X PALETY X Y KARTONY = XxY/ XxY KG • Nadruk na boku kartonu: <p>PRODUCTION DATE</p> <p>BEST BEFORE</p> <p>.....METAL DETECTED</p> <p>Skład procentowy: Surowiec X - 5% Surowiec Y - 10% Surowiec Z - 35% Surowiec A - 20% Surowiec B- 15% Surowiec C - 15%</p> <p>Załadunek do kontenera na paletach. Należy zwracać uwagę na staranne zaklejenie kartonów. Stosować narożniki do palet. Dokładne instrukcje dotyczące załadunku do kontenera będą przesłane mailem do DKC.</p> <p>ETYKIETY: w załączeniu RODZAJ PALET: EUR X x Y cm SPOSÓB ZAŁADUNKU: NR REJESTRACYJNY SAMOCHODU: UWAGI:</p>		
Dział handlowy	Menadżer operacyjny	Kierownik DKJ

Rysunek 1. Przykładowa etykieta przesłania zlecenia do chłodni/magazynu

Źródło: opracowanie własne

8.4. Procesy informatyczne w innowacyjnym zarządzaniu produkcją

Informatyczne systemy zarządzania produkcją są to systemy wspomagające podejmowanie decyzji, funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz optymalizacji działań. Jest to zbiór wielu komponentów i funkcji, które pozwalają analizować dane przedsiębiorstwa i wysuwać wnioski.

Rozwój systemów informatycznych wspomagających stosowanie metod sterowania produkcją, zaowocował już w latach 60. stworzeniem

standardów MRP, w ramach których zastosowanie systemów informatycznych sprzężone było ze zmianami w organizacji i zarządzaniu, a zwłaszcza organizacji produkcji i systemu logistycznego.

W drugiej połowie lat 70. i początku 80. XX wieku opracowano standard Systemy Closed Loop MRP, w którym wdrożenie systemu w jeszcze wyższym stopniu uzależnione było od zastosowania odpowiednich rozwiązań organizacji produkcji. Wprowadzony w latach osiemdziesiątych standard MRP II stanowi rozwiązanie, które od pewnego czasu jest wprowadzane również w polskich przedsiębiorstwach.

Wykorzystanie systemów zintegrowanych zarządzania produkcją jest w dzisiejszych czasach konieczne. Dostarczają one pełny wachlarz wsparcia decyzyjnego i pomagają podjąć optymalną decyzję. Dzięki zastosowaniu systemów zarządzania produkcją jesteśmy w stanie uporządkować i usystematyzować dane tak, aby znacznie przyspieszyć proces produkcyjny. Umożliwiają one użytkowanie z większości działów przedsiębiorstwa, od obsługi klienta, przez marketing i serwis aż do finansów oraz działów HR⁹.

Opracowany przez APICS (American Production and Inventory Control Society) standard MRPII zawiera:

- planowanie sprzedaży i produkcji w różnych horyzontach czasowych włącznie z planowaniem kroczącym, tzn. opracowanie harmonogramu produkcji detali koniecznych dla wykonania planu produkcji w danym czasie, przy zachowaniu minimum zapasów, a nawet produkcji z elementami zarządzania *Just in time* oraz przyjmowania zamówień, nadzorowanie ich realizacji i spedycji, w tym szczególnie wspomaganie logistyki oraz EDI (*Electronic Document Interchange* – Elektronicznej Wymiany Danych),
- prowadzenie kontroli zasileń materiałowo-technicznych, w tym przyjmowanie dostaw wraz z elementami kontroli jakości,
- zarządzanie zapasami i produkcją w toku w celu minimalizacji kosztów (zarządzanie kosztami),

⁹ K. Szatkowski, *Nowoczesne zarządzanie produkcją, ujęcie procesowe*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2014, s. 395.

- zarządzanie finansami przez efektywne dostarczania w trybie on-line informacji o jednostkowych kosztach produkcji (koszty w układzie rodzajowym)¹⁰.

Kolejne generacje systemów informatycznych, które dostępne są obecnie na rynku, oznaczone są następującymi nazwami: Systemy MRP, Systemy Closed Loop MRP, Systemy MRP II, Systemy ERP. Obecnie obserwuje się tendencję wzbogacania systemów informatycznych typu MRP o dodatkowe funkcje rozwijające ich możliwości analityczne i rozszerzające zastosowanie metody MRP na inne obszary działalności przedsiębiorstwa, takie jak: zarządzanie finansami, dystrybucją, sprzedażą itp. Współcześni producenci oprogramowania dążąc do maksymalnego zaspokojenia zgłaszanych przez menedżerów potrzeb, wspierani przez sprzęt komputerowy o coraz większych możliwościach obliczeniowych, inicjują powstawanie systemów integrujących w sobie funkcje kilku wcześniej występujących samodzielnie systemów. Integracja taka prowadzi w konsekwencji do naturalnego zamazywania granic między wyróżnionymi systemami.

Z czasem do systemu MRP II dodano dodatkowe moduły, takie jak kadry i płace oraz finanse i księgowość. Wtedy system MRP II przekształcił się w system ERP. System, który współpracował nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa w danych działach, lecz również wychodził poza nie. Czerpał informacje od przedsiębiorstw zewnętrznych, które ze sobą współpracowały, tj. planowane dostawy, planowana produkcja. System ten nie tylko gromadził dane, ale i je przetwarzał¹¹. W dzisiejszych czasach możemy rozbudować system ERP o dodatkowe moduły, które pozwalają kontrolować wybrane strefy, takie jak controlling czy zarządzanie projektami. System ERP integruje wszystkie informacje przedsiębiorstwa, grupuje je i następnie przetwarza tak, aby jak najbardziej usprawnić prace firmy. Wykorzystywany najczęściej w przedsiębiorstwach produkcyjnych, pozwala szybko reagować na wahania popytu¹².

Innowacyjne zarządzanie produkcją w firmie międzynarodowej uwzględnia następujące aspekty: kapitał ludzki, technologię, systemy

¹⁰ K. Krupa, *Wdrażanie systemów informatycznych klasy MRP II, a zmiany struktur organizacyjnych*, Wydawnictwo BIS, Poznań 1997, s. 174.

¹¹ K. Szatkowski, *Nowoczesne zarządzanie produkcją, ujęcie procesowe*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2014, s. 395.

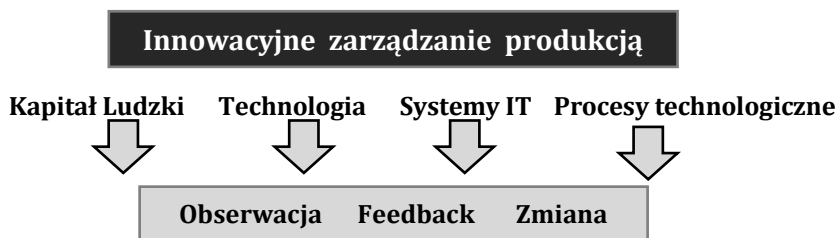
¹² Ibidem.

informatyczne IT, procesy wewnętrzzakładowe, usprawnianie poprzez obserwację i feedback, wnioski z podejmowanych decyzji.

Bardzo ważnym elementem w każdej firmie jest kapitał ludzki. Doświadczenie oraz umiejętności poszczególnych pracowników, ciągłe szkolenia oraz dążenie w kierunku miękkiego HR pozwala osiągać zamierzone efekty. Twarde kompetencje połączone z analizą empiryczno-merytoryczną pozwalają na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. W dążeniu do efektywnego, innowacyjnego zarządzania niezbędna jest nowoczesna technologia. Mowa jest tutaj o różnego rodzaju maszynach, które pozwalają z jednej strony osiągać większą wydajność oraz efektywność z drugiej strony powodują krótsze przestoje, a co za tym idzie wyższa rentowność produkowanego produktu. Konieczne jest także odpowiednie opisanie procesów technologicznych, najbardziej efektywnych w procesie produkcyjnym, następnie wdrożenie i monitoring.

W celu scalenia wszystkich powyższych elementów konieczny jest odpowiedni system informatyczny, który pozwoli zarządzać w sposób efektywny. Najlepsze systemy są szyte na miarę każdej firmy. Rozwiązaniem docelowym jest tutaj połączenie systemu VMS z ERP.

W trakcie procesu produkcji ważne są: monitoring, obserwacja, jak również informacja zwrotna. Wymaga to dokładnej obserwacji, rozumienia procesów, umiejętności ich oceny, a także usprawniania czy nawet zmiany. Celem zawsze jest poprawa efektywności i wydajności produkcji, czego efektem jest dążenie do maksymalizacji zysku. W wyniku całego procesu zarządzania produkcją ważne jest krytyczne podejście do podejmowanych decyzji. Elastyczna umiejętności i otwartość na zmiany przynosi zaskakująco pozytywne rezultaty (rysunek 2).



Rysunek 2. Innowacyjne zarządzanie produkcją. Źródło: opracowanie własne

8.5. Podsumowanie

Analiza przedstawionego w rozdziale materiału uprawnia do wyprowadzenia następujących wniosków:

- stworzone procedury pozwoliły ograniczyć zwroty od klientów w kraju i za granicą,
- stworzone procedury zmniejszyły znacząco kary nakładane przez klientów,
- planowanie zakupem surowców pozwoliło odpowiednio zarządzać produkcją ze względu na wysoce zdywersyfikowany produkt końcowy,
- estymacje sprzedaży posłużyły do wprowadzenia planowania produkcji, co zniwelowało brak produktu na stanie, przy jednoczesnym zwiększeniu procentowym wysyłek
- został osiągnięty poziom wysyłek w skali międzynarodowej na poziomie 100% z niewielkimi opóźnieniami w czasie, oraz wysyłek w skali krajowej na poziomie 98% przy wysokiej dywersyfikacji produktu,
- planowanie produkcji pozwoliło uporządkować proces zarządzania produkcją, a co za tym idzie zarządzanie kapitałem ludzkim,
- zebrane dane empiryczne pozwoliły ocenić ubytki przy produkcji surowca,
- zostały wprowadzone usprawnienia w celu minimalizacji ubytku surowca,
- zostało wprowadzone planowanie miesięczne zakupu surowca oraz tygodniowe planowanie produkcji,
- raporty zaprojektowane są wysyłane do Head Office, co pozwoliło usprawnić współpracę w ramach branż w poszczególnych krajach.

Szukanie innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu wymaga podejścia wieloaspektowego, doświadczenia oraz wiedzy. Celem artykułu było pokazanie przykładowych rozwiązań w dziedzinie innowacyjnego zarządzania produkcją w firmie międzynarodowej, które zostały zaimplementowane bądź nastąpią w najbliższym czasie. Proces jest w trakcie realizacji szczególnie w obszarze IT.

Bibliografia

- Difference Between Domestic and International Business*, <https://keydifferences.com/difference-between-domestic-and-international-business.html>.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2004.
- Juchniewicz M., *Ekonomiczna ocena innowacyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2009.
- Moszkowicz K., *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania” 2001, nr 884.
- Muniz J., Batista D.E., Loureiro G., *Knowledge-based integrated production management model*, “Journal of Knowledge Management” 2010, Vol. 14, Issue.
- Ranking Global 500, „Magazyn Fortune”, <https://fortune.com/global500/2017/>.
- Rogowski A., *Podstawy organizacji i zarządzania produkcją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.Pl, Warszawa 2010.
- Wiśniewska S., *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013.

Innovative production management in an international company

Abstract: Searching for innovative management solutions requires a multi-faceted approach, experience and knowledge. The purpose of the article was to show examples of solutions in the field of innovative production management in an international company that have been implemented or will take place in the near future. The process is underway especially in the IT area.

Keywords: *strategy, change, turbulence, competition*

Ewolucja budowania strategii działalności przedsiębiorstw

Waldemar MILEWICZ

ORCID: 0000-0002-8652-6307

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

9.1. Wprowadzenie

Słowo „strategia” pochodzi od greckiego słowa *strate-gos*, które jest zbitką dwóch pojęć: *stratos* i *agein*. Słowo *stratos* oznaczało armię rozłożoną obozem, zaś *agein* – przywództwo. Tak więc słowo *strate-gos* oznaczało kogoś, kto przewodził armii i tworzył koncepcję walki¹. Do terminologii wojskowej odwołuje się także K. Clausewitz. Napisał on, że „strategia to sztuka koordynacji działań sił militarnych, politycznych, gospodarczych i moralnych w czasie trwania konfliktu albo przygotowania do obrony narodu lub grupy na wypadek agresji”². Z biegiem czasu jednak termin ten stracił swoje pierwotne znaczenie i został zaadaptowany w różnych innych dziedzinach aktywności ludzkiej, a szczególnie w polityce i gospodarce³.

9.2. Strategia przedsiębiorstwa w świetle literatury

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji strategii, które niekiedy istotnie się różnią i są przedmiotem sporów, natomiast podziały między zwolennikami różnych ujęć są na tyle głębokie, że sformułowanie

¹ K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 18.

² C. Bussenault, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris 1990; Galata S., *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004.

³ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008.

wspólnego stanowiska w tej mierze jest trudne. Należy więc uznać fakt, że nie istnieje jedna prosta odpowiedź na pytanie, czym jest strategia⁴.

Charakter niniejszego opracowania sprawia, że poniżej przytoczone zostaną definicje korporacyjne strategii ze szczególnym uwzględnieniem zmian definicyjnych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. W latach 60. A.D. Chandler zdefiniował strategię jako swoisty program przedsiębiorstwa, który wyraża jego cele długoterminowe, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Z kolei w latach 70. K.R. Andrews trafnie zauważył, że strategia jest również swoistym wzorcem – matrycą (stanowiącą o tożsamości przedsiębiorstwa), który przenika organizację i pozwala na trafniejsze decyzje. W latach 80. optyka definicyjna zauważalnie się zmieniła na tyle, że przykładowo w ujęciu K. Ohmae strategia stanowi „podejście, zmierzające do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle konkurentów”. Jest ona również odpowiedzialna za dostarczenie na rynek *unikalnej* (podkr. aut.), akceptowanej przez klientów przedsiębiorstwa, oferty. W opisie tym daje się wyczuć konieczność zbudowania przez firmę wyjątkowej strategii w obliczu zaciętej rywalizacji na rynku. W latach 90. P. Wright, Ch.D. Pringle oraz M.J. Kroll odwołali się w swojej definicji do retoryki wyniku finansowego. Według nich strategia „odnosi się do planowanych wyników (określonych przez naczelną kierownictwo firmy) w związku z misją i celami firmy”. Zauważalne jest więc tutaj podejście pragmatyczne (wynikowe) do strategii przedsiębiorstwa. Widać je także w definicji, sformułowanej w 1994 roku przez Krzysztofa Obłoja. Zdefiniował on strategię jako „przemyślaną ogólną koncepcję działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji”. Widać więc w niej również wątek ostrego działania konkurencji. Po roku 2000 w definicjach strategii można spostrzec odwołanie do zmieniającego się otoczenia, dynamizmu zmian. Przykładowo Maria Romanowska zdefiniowała w 2009 roku strategię jako „dynamiczny proces pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na drodze swojego rozwoju”. Jego celem jest utrzymanie potencjału rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębior-

⁴ Janasz K., *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.

stwa w długiej perspektywie czasowej. W tym samym roku Gerry Johnson, Kevan Scholes i Richard Whittington wyrazili pogląd, że strategia to „plan działań, określający długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji, osiągniętej dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji przewagę w zmieniającym się otoczeniu w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy”⁵.

9.3. Metodologia badań

Metodologia badań w niniejszym artykule sprowadza się do badań literaturowych, skoncentrowanych na przeglądzie najważniejszych typów strategii. Istotne jest tutaj dokonanie klasyfikacji strategii i określenie, które strategie są najważniejsze i muszą być ustalone na początku, a które mają charakter fragmentaryczny i wynikają z bardziej generalnych ustaleń. Sztuka planowania strategicznego w dużej mierze polega na prawidłowym ustaleniu kolejności podejmowanych decyzji strategicznych i koordynacji ustaleń w różnych obszarach i na różnych poziomach zarządzania⁶.

9.4. Wyniki i dyskusja

Metodyka budowania strategii sprowadza się do jej podziału na 3-etapowy proces zarządzania. Pierwszym etapem, który nie tylko angażuje kadrę kierowniczą i specjalistów, ale często staje się przyczyną konfliktów między różnymi grupami w przedsiębiorstwie, jest analiza strategiczna. Wiąże się ona ze zdefiniowaniem sektorów i rynków, na których obecne będzie przedsiębiorstwo. Polega na dokonaniu analizy obecnej i przewidywanej ich atrakcyjności. Prognozowanie długookresowych zmian w otoczeniu sektorowym wymaga również przeanalizowania makrootoczenia. Makrootoczenie można scharakteryzować jako zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikający z lokalizacji podmiotu w określonym regionie i kraju, w określonym układzie politycznym i społecznym czy

⁵ P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem: otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.

⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 21-22.

w określonej strefie klimatycznej⁷. Jego najważniejszą cechą jest to, że bardzo silnie wpływa ono na pozycję i możliwości działania przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić tych warunków. W tym miejscu w nawiązaniu do powyższego dyskursu definicyjnego warto nadmienić, że współczesne otoczenie uznaje się za turbulentne (burzliwe)⁸, co przejawia się m.in. następującymi cechami:

- złożonością otoczenia, oznaczającą wzrost liczby jego elementów i powiązań między nimi,
- szybkością zmian otoczenia, które powoduje większa liczba wprowadzanych innowacji produktowych, procesowych czy organizacyjnych,
- intensywnością otoczenia, która powoduje coraz większy stopień uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia,
- trudnością w przewidywaniu stanów i determinantów otoczenia,
- wysokim stopniem ryzyka zachodzących procesów⁹.

Następną czynnością, będącą częścią analizy strategicznej, jest zbadanie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, jego słabych i mocnych stron. Dzięki zderzeniu oceny potencjału strategicznego przedsiębiorstwa z oceną otoczenia możliwe jest określenie zdolności przedsiębiorstwa do działania i rozwoju¹⁰.

W drugim etapie procesu zarządzania strategią w przedsiębiorstwie kierownictwo powinno zająć się planowaniem strategicznym¹¹. Jest ono podejściem kompleksowym, polegającym na połączeniu procesu decyzyjnego, odniesionego do zadań kluczowych i problemów newralgicznych firmy, z analityczno-projekcyjnym wymiarem funkcji planowania. Ponadto konkretyzuje ono i uściśla cele firmy, przede wszystkim ze względu na specyfikację wyrobów (usług), kalkulację cen, funkcje marketingowe, koszty, jakość, normatywy biegu produkcji, parametry technologiczne itd.¹² Innymi słowy przedsiębiorstwo rozważa w tym wypadku opcje strategiczne,

⁷ K. Janasz, op. cit., s. 152.

⁸ I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 14.

⁹ K. Janasz, op. cit., s. 152-153.

¹⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 23.

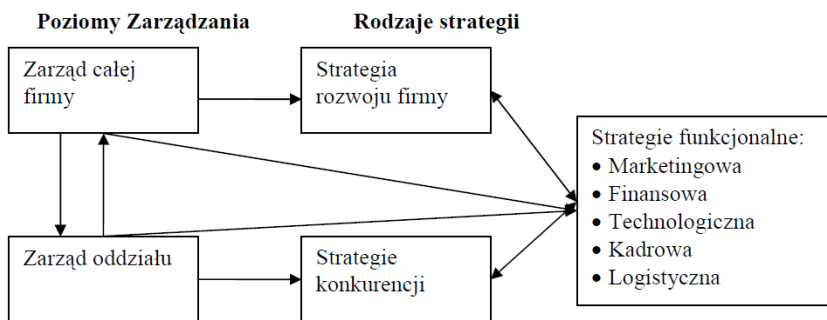
¹¹ M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CiM, Warszawa, 1998.

¹² A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007, s. 219.

które dotyczą tempa i kierunku wzrostu firmy, podziału środków finansowych na poszczególne przedsięwzięcia oraz sposobu prowadzenia walki konkurencyjnej. Wybór konkretnego rozwiązania jest uzależniony od przewidywanej atrakcyjności danej opcji dla przedsiębiorstwa. Ogranicza go ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Etap ten kończy się opracowaniem kilku wersji planu strategicznego, które są oparte na scenariuszach przyszłości o różnym stopniu optymizmu.

Ostatnim etapem analizy strategicznej jest realizacja (implementacja) strategii. Obejmuje ona decyzje, podejmowane na poziomie taktycznym i operacyjnym, które rozstrzygają kluczowe problemy z zakresu inwestycji, marketingu, struktur, procedur i finansów. Ich celem jest stworzenie warunków do realizacji wybranego wariantu strategii i czuwanie nad sprawnym przebiegiem ich realizacji¹³.

Zgodnie z klasyfikacją, przedstawioną przez Marię Romanowską¹⁴, jedną z bardziej istotnych strategii w przedsiębiorstwie jest strategia rozwoju:



Rysunek 1. Poziomy zarządzania strategicznego

Źródło: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 22.

Określa ona kierunki i sposoby rozwoju działalności organizacji, tzn. liczbę i rodzaj sektorów przyszłej działalności, charakter technologii, docelowe segmenty nabywców, zakres geograficzny sprzedaży. Jej implementacja pozwala zdobywać nowe rynki zbytu, dywersyfikować produkcję oraz

¹³ M. Romanowska, *Strategie rozwoju...*, op. cit.

¹⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 22.

aranżować nową działalność inwestycyjną¹⁵. Decyzje w tym zakresie są podejmowane na szczeblu zarządu, dla którego zawsze powinna ona być najważniejsza i który powinien ją formułować w pierwszej kolejności¹⁶.

Poziom zarządzania strategicznego wyróżnia także zarząd oddziału, który formułuje strategię konkurencji. Sprowadza ona wszystkie działania rynkowe do ujęć konfrontacyjnych z konkurentami¹⁷. Strategia ta jest inaczej nazywana strategią sektorową, ponieważ określa liczbę i priorytety inwestycyjne dla poszczególnych sektorów. Jest ona realizowana przez firmy zdywersyfikowane, które działają równocześnie w wielu sektorach lub na różnych rynkach. Składają się na nią decyzje, dotyczące zarządzania dostawcami i nabywcami. Posiada ona ograniczenia w postaci celów i hierarchii, przyjętej w całościowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, co wpływa na swobodę podejmowania decyzji w poszczególnych sektorach. Strategia sektorowa powinna dać odpowiedź na pytanie, w jaki sposób odnieść sukces w danej branży i na danym rynku. Sukces ten może oznaczać osiągnięcie pozycji dominującej, silnej czy tylko zadowolającej¹⁸.

Trzecim rodzajem strategii, pełniącym niebagatelne znaczenie w przedsiębiorstwie, są strategie funkcjonalne. Dotyczą one specyficznych (funkcjonalnych) aspektów działania firmy. Kryteria strategiczne na poziomie funkcjonalnym obejmują programy, dotyczące funkcji przedsiębiorstwa. Przygotowuje się je na poziomie określonych działów korporacji i strategicznych jednostek gospodarczych. Skupiają się one na sposobie podejścia przez przedsiębiorstwo do jego podstawowych działań funkcjonalnych, a więc uszczegółowieniu i analitycznym dopracowaniu strategii podstawowych i strategii biznesu¹⁹.

Strategia marketingowa to wszelkie działania i metody, zmierzające do zwiększenia sprzedaży towarów i usług, które natrafiają na barierę popytu. Strategie marketingowe obejmują również cały obszar, związany z konkutowaniem między przedsiębiorstwami i dążeniem przez nie do

¹⁵ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 59.

¹⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 22.

¹⁷ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit.

¹⁸ M. Romanowska, *Strategie rozwoju...*, op. cit., s. 74.

¹⁹ K. Janasz, op. cit., s. 107-108.

osiągnięcia przewagi rynkowej. Wreszcie strategie marketingu są związane z oddziaływaniem w kierunku samych klientów, a ściślej mówiąc – tzw. grup docelowych (*target market*). Celem tych strategii jest estymowanie, profilowanie potencjalnego klienta, przynależącego do odpowiedniego segmentu rynku, aby w ostateczności sformułować najlepszą ofertę usługowo-produktową, odpowiadającą jego potrzebom²⁰.

Strategię finansową przedsiębiorstwa można zdefiniować jako pewien model podejmowania decyzji w zakresie pozyskiwania środków pieniężnych i ich lokowania w składniki aktywów w sposób konkretyzujący kierunki osiągania założonych celów finansowych²¹. W tym ujęciu na ogólną strategię finansową składają się:

- 1) strategia finansowania – jej przedmiotem będzie ustalanie struktury źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa,
- 2) strategia inwestycyjna – jej zadaniem będzie określenie wykorzystania pozyskanych środków w działalności przedsiębiorstwa.

Podstawowym celem strategii finansowej jest określanie przyszłych możliwości, precyzowanie perspektyw i konkretyzowanie wariantów. Zadania te są precyzowane w kontekście wyznaczonych finansowych celów działania²². W skład tych celów wchodzi najczęściej:

- a) maksymalizacja zysków – cel krótkoterminowy,
- b) maksymalizacja wolnych środków pieniężnych (nadwyżki finansowej) – cel średnioterminowy,
- c) maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa - cel długoterminowy²³.

Strategia personalna wyraża zmianę podstawowych cech podejścia do zarządzania kadrami. Wynika to, jak już wyżej zostało zaznaczone, z tempa zmian, które zachodzą w dzisiejszym świecie, co jest wątkiem przewodnim niniejszego artykułu. Tempo przeobrażeń otoczenia firm, wzrastająca konkurencja, nowe technologie, wysokie koszty pracy, wzrastający poziom wykształcenia i aspiracji pracowników to czynniki, które

²⁰ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 238.

²¹ W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2002, s. 14.

²² R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne*, op. cit., s. 319.

²³ S.A. Ross, R.W. Westerfield, B.D. Jordan, *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 25.

spowodowały, że organizacje szukają innych niż dotychczas sposobów oddziaływania na ludzi. Znalazło to wyraz w samej terminologii, gdzie zarządzanie personelem (*personel management*) zastąpione zostało terminem zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*). Strategiczne zarządzanie kadrami określa się jako zbiór działań dotyczących przygotowania i wdrożenia firmy w uzyskiwaniu przez nią przewagi konkurencyjnej. Głównym narzędziem realizacji docelowej wizji zasobów ludzkich w organizacji jest właśnie strategia personalna²⁴. Zasadniczą rolą strategii personalnej jest wspomaganie organizacji w działaniach, zmierzających do realizacji wyznaczonych celów. Z punktu widzenia zakresu wykorzystywania możliwości tej strategii organizacje można podzielić na:

- organizacje, w których coraz bardziej docenia się rolę zasobów ludzkich we wdrażaniu strategii; zadania wynikające ze strategii personalnej są dezagregowane i przenoszone w dół po szczeblach zarządzania; rolą strategii personalnej jest wypełnienie wymagań strategii organizacyjnej, dotyczących liczebności pracowników, ich kwalifikacji itd.,
- organizacje, w których koncepcja zarządzania jest akceptowana, a ludzie są widziani jako klucz do przewagi konkurencyjnej; zwraca się szczególną uwagę na podnoszenie ich umiejętności i uzyskiwanie profitów dzięki ich kompetencjom²⁵.

C.A. Montgomery zauważa, że w ostatnich latach możemy wyróżnić tradycyjne (strategia jako gotowe rozwiązanie) i nowoczesne podejście do strategii (strategia jako proces dynamiczny)²⁶ (tabela 1). Autorka przeciwstawia więc tradycyjny model planowania strategicznego podejściu nowoczesnemu, w którym decydent nigdy nie traci kontaktu ze strategią. Różne szkoły zarządzania strategicznego zostały przedstawione na rysunku 2.

²⁴ S. Galata, *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 78.

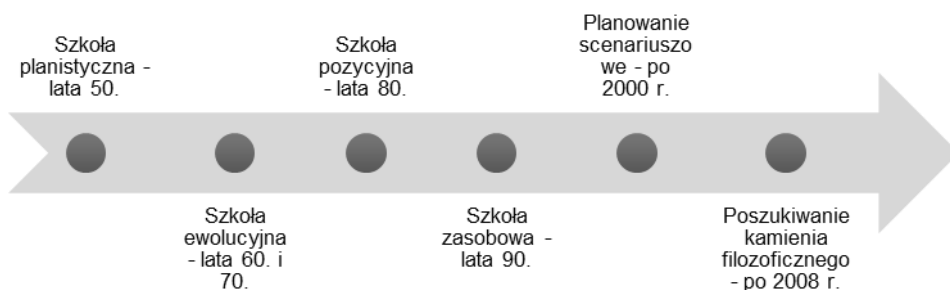
²⁵ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit.

²⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 18.

Tabela 1. Tradycyjne i nowoczesne podejście do planowania strategicznego

Strategia jako gotowe rozwiązanie		Strategia jako proces dynamiczny
Trwała, długookresowa przewaga konkurencyjna	Cel	Kreowanie wartości
Prezes firmy i doradcy w obszarze strategii	Przywództwo	Prezes firmy w roli głównego stratega, w której nikt nie może go zastąpić
Niezmienny plan, który powstaje w wyniku analitycznej pracy lewej półkuli mózgu	Forma	Organiczny proces, który cechują zdolności adaptacyjne i całościowe ujęcie, a jego wynik zawsze pozostaje sprawą otwartą
Okres intensywnego formułowania strategii, po którym następuje rozłożone w czasie jej wdrażanie	Ramy czasowe	Codzienny, nieprzerwany i niekończący się proces
Obrona raz ustalonej strategii	Zadania wykonywane w trybie ciągłym	Wypracowanie przewagi konkurencyjnej i rozwijanie firmy

Źródło: C.A. Montgomery, *Liderzy firm muszą poważnie zająć się strategią*, Harvard Business Review Polska, Brighton 2008, wydanie specjalne.

**Rysunek 2.** Ewolucja szkół zarządzania strategicznego od lat 50. XX w.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007 oraz M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.

Jedną z ważniejszych szkół zarządzania strategicznego jest szkoła planistyczna. Szkoła ta rozumie strategię jako długookresowy plan działania (plan strategiczny). Jeden z jej przedstawicieli, H.I. Ansoff w swojej książce z 1965 roku „Strategia korporacji. Analityczne podejście do tworzenia polityki wzrostu i ekspansji” dał wykładnię zasad tej szkoły.

Już w samym tytule zawarł ideologię spojrzenia na strategię w firmie. Jest to podejście analityczne, które formułowało precyzyjną metodologię budowy planów, zapewniało analityczny warsztat opracowania każdego etapu oraz budowy powiązań między poszczególnymi etapami²⁷. Zasadniczymi przesłankami tej szkoły jest to, że:

- organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób,
- w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy („głównego stratega”) lub szerzej – naczelnego kierownictwa,
- budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem,
- efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi, co, kto i jak ma robić²⁸.

Przedstawiciele tej szkoły uważali, że tylko plan strategiczny, budowany na szczęblu naczelnego kierownictwa, wykorzystujący profesjonalne metody gromadzenia i analizy informacji oraz formalne procedury planistyczne, zapewnia przedsiębiorstwu kontrolę nad jego przyszłością i daje podstawy do racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Zalecali oni również daleką idącą dyscyplinę budowy i realizacji planu, jego sformalizowanie w postaci planów wieloletnich, rocznych i kwartalnych, opracowywanych dla każdej komórki organizacyjnej²⁹. Mimo że wydawałoby się, że szkoła planistyczna ze swoją precyzją planowania ma duże predyspozycje do efektywnego wcielania planów w życie, kierowano pod jej adresem głosy krytyczne – odizolowanie od wykonawców, ograniczanie elastyczności działania, wyzwalanie sytuacji konfliktogennych, deterministyczny charakter, wiara w możliwości prognozowania stanów otoczenia, co jest niemożliwe, zwłaszcza w warunkach nieciągłości³⁰. Ponadto w dzisiejszych czasach burzliwych zmian, zgodnie z poglądem Henry’ego Mintzberga³¹, powiązana z planowaniem procedura rygorystycznej kontroli efektów ma

²⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 60.

²⁸ Ibidem, s. 60-64.

²⁹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 11-12.

³⁰ K. Janasz, *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.

³¹ Kanadyjski profesor zarządzania, jeden z bardziej znanych krytyków szkoły planistycznej, autor książki *The Rise and Fall of Strategic Planning (Wzlot i upadek planowania strategicznego)*.

skutek przeciwny – zabija kreatywność, ogranicza skłonność do ryzyka i utrudnia reakcję na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu³².

Kolejną szkołą strategii, która wywarła znaczący wpływ na zarządzanie strategiczne, jest szkoła ewolucyjna. Wyrosła ona na gruncie krytyki szkoły planistycznej. Traktuje ona strategię organizacji jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy. Widać więc, że szkoła ta, zgodnie z myślą przewodnią niniejszego artykułu o zmienności współczesnych czasów, przyjmuje ograniczoną możliwość kształtowania procesów realnych, w której nie formułuje się formalnej strategii³³. Jej przedstawiciele przyjęli pogląd, że każde przedsiębiorstwo ma zdolność uczenia się i doskonalenia, a strategia jest wyrazem konsensusu uczestników procesu i ich rozumienia rzeczywistości, a nie dokumentem, opracowanym przez zewnętrznych specjalistów i narzuconym zarządowi³⁴. Fundamentalną przesłanką tego podejścia było założenie, że proces budowania strategii jest uwarunkowany kulturą organizacyjną, polityką głównych koalicji w ramach organizacji, historią, oddziaływaniami otoczenia i dlatego nie może być w pełni racjonalny³⁵.

Szkoła ewolucyjna ma charakter deskryptywny (opisowy) i opiera się na studiach przypadków jako dominującej metodzie badawczej. Jest to przyczyną zasadniczej krytyki tej szkoły. Trudno bowiem przenosić wyniki badań w danej firmie na wszystkie organizacje i twierdzić, że organizacje, np. niemieccy producenci samochodów, generalnie odnoszą sukcesy w podobny sposób, jak miało to miejsce w przypadku japońskich producentów samochodowych. Dzięki badaniom, opartym na studiach przypadku, wiemy bowiem, jak funkcjonują firmy, które zbadaliśmy, ale wiemy niewiele o firmach, których nie badaliśmy. Konkluzje praktyczne i teoretyczne z badań studium przypadku powinny, zgodnie z rygorystycznym rozumieniem metodologii studium przypadku, odnosić się tylko do przebadanych firm³⁶.

Obecnie najbardziej rozpowszechnionym podejściem do zarządzania strategicznego jest szkoła pozycyjna. Obecnie najbardziej rozpowszech-

³² K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 60.

³³ K. Janasz, op. cit., s. 55.

³⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 12.

³⁵ K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, op. cit., s. 84.

³⁶ Ibidem.

nionym podejściem do zarządzania strategicznego jest szkoła pozycyjna. Swoją wymową jest bardzo zbliżona do dynamiki zmian dzisiejszego otoczenia. Jej fundamentalne założenia są następujące:

- istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej; punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie firmy,
- funkcją strategii jest walka z konkurencją,
- istnieją dwie fundamentalne strategie prowadzące do sukcesu firmy: minimalizacja kosztów i zróżnicowanie³⁷.

W tym miejscu należy jednak stwierdzić, że szkoła pozycyjna nie jest ani prostą zbitką, ani wypadkową wymienionych dotychczas szkół. Raczej rozwija się niezależnie, korzystając z dorobku obu. Ze szkoły planistycznej jej twórcy zapożyczyli rygor analityczny i dyscyplinę organizacyjną procesu budowy strategii. Natomiast analizując dorobek szkoły ewolucyjnej, wyciągnęli wniosek, że menedżerowie nie są w stanie w czasie rzeczywistym przeanalizować złożonych i dynamicznych sytuacji, ponieważ nie mają ku temu ani poznawczych możliwości, ani czasu³⁸.

Szkoła pozycyjna, mimo sprostania wyzwaniom czasu, spotyka się również z krytyką. Milcząco zakłada, że menedżer będzie wiedział, jak użyć odpowiednich narzędzi, i będzie umiał na podstawie recepty zbudować strategię. Jest to jednak bardzo mechanistyczne założenie. Jeżeli bowiem recepta jest tak prosta, że każdy menedżer może z niej skorzystać, to prawdopodobieństwo uzyskania opartej na tym przewagi konkurencyjnej jest znikome. Ponadto szkoła pozycyjna natrafia na najstarszy metodologiczny problem łańcucha przyczynowo-skutkowego. Przedstawiciele tej szkoły twierdzą, że firma może budować przewagę konkurencyjną głównie na bazie kosztów lub jakości (zróżnicowania). Powstaje jednak pytanie, dlaczego jedna firma ma niższe koszty niż inna. Szkoła pozycyjna wyjaśnia to ekonomią skali. Odpowiedź jest jednak bardziej skomplikowana i jest w rzeczywistości uwarunkowana historycznie oraz wielowymiarowo³⁹.

Jeszcze bliżej współczesnych wyzwań, związanych z konstruowaniem strategii, jest, powstała w ostatnich latach, zasobowa szkoła zarządzania strategicznego. Przedstawiciele tej szkoły (m.in. C.K. Prahalad,

³⁷ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 27.

³⁸ K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, op. cit., s. 104-105.

³⁹ *Ibidem.*, s. 119-120.

G. Hamel, J. Kay) poszukują źródeł sukcesu przedsiębiorstwa w jakości zgromadzonych przez nie zasobów i umiejętności. Szczególnie silny nacisk kładzie się na zasoby niematerialne – wiedzę i ludzi, którzy potrafią ją wykorzystać i pomnażać. Określa się również kryteria, jakie powinny spełniać zasoby, aby dzięki nim można było zdobyć silną i trwałą pozycję konkurencyjną⁴⁰. Ponadto istotną przesłanką tej szkoły jest twierdzenie, że między zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie⁴¹.

Wspominając o zasobach, jako strategicznym wyróżniku przedsiębiorstw, trzeba pamiętać, że chodzi tutaj o współzależności między poszczególnymi rodzajami zasobów z próbą określenia ich hierarchii ważności w procesie gospodarowania (w szczególności zakumulowana wiedza, umiejętności technologiczne). Zasoby trudne do zastąpienia i naśladowania są nazywane rdzennymi kompetencjami (*core competence*)⁴². Zgodnie z myślą przewodnią niniejszego artykułu należy w tym miejscu stwierdzić, że zasoby wiedzy są kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki⁴³. W epoce tworzącego się społeczeństwa informacyjnego wiedza uznawana jest za podstawowy i najistotniejszy czynnik, determinujący zdolności i strategie rozwoju przedsiębiorstw. Wzrost roli czynnika wiedzy powoduje, że wzrastają strategiczne i operacyjne umiejętności pozyskiwania, tworzenia, rozpowszechniania oraz stosowania wiedzy (informacje, obrazy, symbole, kultura, ideologia, wartości, image firmy)⁴⁴.

Szkoła zasobowa, podobnie jak pozostałe, spotkała się z krytyką. Jej wyraziciele twierdzą, że wdrożenie strategii jest stałym procesem budowy zasobów materialnych i niematerialnych, który jest czasochłonny i trudny. Ponadto szkoła zasobowa, przy wszystkich swoich teoretycznych zaletach, pozostaje jednak dosyć abstrakcyjna. Trudno bowiem zdefiniować chociażby pojęcie „kluczowe kompetencje” firmy.

W ostatnich latach na znaczeniu nabiera także szkoła strategii, nazywana planowaniem scenariuszowym lub inaczej poszukiwaniem strategicznej perspektywy. Jest ona pomysłem, jak przewidywać zmiany

⁴⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 13.

⁴¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 27.

⁴² K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Brighton 1990.

⁴³ A.H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 38.

⁴⁴ K. Janasz, op. cit., s. 56.

w nieprzewidywalnym, turbulentnym otoczeniu. Trzeba przyjąć do wiadomości, że każda zmiana jest możliwa i opracowywać dla organizacji wiele scenariuszy przyszłych zmian. Punktem wyjścia tworzenia strategii powinien być ten scenariusz, który składa się ze zmian o największym prawdopodobieństwie. Dla tej najbardziej prawdopodobnej wizji przyszłości buduje się najlepiej dopasowany plan strategiczny. Wydaje się, że propozycja ta powinna zdobyć uznanie zarządów różnych przedsiębiorstw. Zastosowanie jej w praktyce daje bowiem możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przez antycypowanie prawdopodobnych szans i zagrożeń, ale wymaga bardzo profesjonalnego zespołu specjalistów i menedżerów, gotowych na oczekiwanie na odroczone efekty swojego planu.

Inne podejście w myśleniu o strategii, które silnie rozwija się w ostatnich latach, to propozycja zastąpienia skomplikowanych technik planistycznych mądrością – skumulowaną wiedzą i doświadczeniem, które pozwalają wytyczać pozornie intuicyjnie kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. Na pierwsze miejsce, jako umiejętność strategiczna, wysuwają się w tym podejściu kompetencje ludzkie i ich motywacja do podejmowania dobrych decyzji strategicznych. Podejście takie można nazwać „poszukiwaniem kamienia filozoficznego”⁴⁵. W istocie oznacza ona brak strategii i podejmowanie decyzji na bieżąco. Oczywiście jest jednak, że sprawdzać się może na przykład w przypadku start-upów. Z kolei duże przedsiębiorstwa, chcące skutecznie uczestniczyć w walce konkurencyjnej na rynku, powinny przedsięwziąć kroki w celu skonstruowania długoletniej strategii.

9.5. Podsumowanie

Zgodnie ze sformułowaną przez Marię Romanowską w 2009 roku definicją strategii, jej celem jest utrzymanie potencjału rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej. Wydaje się, że definicja ta jest na tyle pojemna, że odpowiada większości kadry menedżerskiej. Oczywiście jest jednak, że jest ona zbyt ogólna, by wyznaczyć zręby postępowania firm w kwestii budowy własnej strategii. W tej sytuacji wybór określonej szkoły zarządzania strategią ma decydujące zna-

⁴⁵ Romanowska M., *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 16.

czenie. Jest on pochodną specyfiki działalności firmy. Po przeprowadzeniu jej analizy kierownictwo firmy powinno podjąć decyzję o wdrożeniu założeń szkoły planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej, zasobowej lub współczesnych szkół strategii. One są jednym z kluczowych czynników w procesie określania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w jej współczesnym innowacyjnym wymiarze.

Bibliografia

- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2002.
- Bussenault C., *Organisation et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris 1990.
- Gała S., *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004.
- Janasz K., *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.
- Krupski R., *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008.
- Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem: otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- Obłój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007.
- Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Prahalad K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Brighton 1990.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, CiM, Warszawa, 1998.
- Ross S.A., Westerfield R.W., Jordan B.D., *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007.
- Toffler A.H., *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.

The evolution of building business strategy

Abstract. The purpose of the article is to present the importance of the strategy building process in the enterprise, taking into account its individual stages. They will be shown taking into account the turbulence of changes occurring in the current macro environment. The literature on the subject has many definitions of strategies, which sometimes differ significantly and are the subject of dispute, while the divisions between supporters of different approaches are so deep that the formulation of a common position in this measure is difficult. It must therefore be recognized that there is no one simple answer to the question of what a strategy is. The nature of this article means that it will cite corporate definitions of the strategy, with particular emphasis on changes in definitions over the last few decades. The choice of a specific school for strategy management in a given company is decisive for its functioning. It is derived from the specifics of the activity of a particular enterprise. After conducting its analysis, the company's management should decide to implement the assumptions of a planning, evolutionary, positional, resource school or contemporary schools of strategy. They are one of the key factors in the process of determining the competitive position of an enterprise in its contemporary innovative dimension.

Keywords: *strategy, change, turbulence, competition*

