

Redakcja naukowa:

Andrzej Woźniak

Maria Rybaczewska

Problematyka współczesnego zarządzania i finansów



Redakcja naukowa:

Andrzej Woźniak

Maria Rybaczewska

Problematyka współczesnego zarządzania i finansów



Monografia recenzowana

Redakcja naukowa: Andrzej Woźniak, Maria Rybaczewska

Korekta językowa: Małgorzata Pająk, Beata Siczek, Agnieszka Śliz,
Dominika Więzik

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

Studia i Monografie nr 95

2019

ISBN: 978-83-64971-65-5

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk

Kilińskiego 109

90-011 Łódź

tel. (42) 664 22 39

(42) 676 25 29 w. 339

Spis treści

Anna Rogut

Bogdan Piasecki

*Wykorzystanie foresightu w kształtowaniu regionalnych
polityk innowacyjnych. Przykład badań prowadzonych
w województwie łódzkim* 5

Bartłomiej Stopczyński

Systemy innowacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej 19

Sylwia Wojciechowska-Filipek

Mocne i słabe strony robotyzacji procesów w bankach 45

Julia Nowicka

Zdzisław Szymański

Zbigniew Ciekankowski

*Selected Elements of Organizational Culture
in a Hierarchized Institution - Atmosphere.
A Case Study* 63

Mariusz Nyk

*Efektywność systemów wynagrodzeń
w sektorze przedsiębiorstw* 77

Katarzyna Kolasińska-Morawska

Klient 4.0 – metody i techniki obsługi w dobie wirtualizacji 89

Marian Noga

Jarosław Klepacki

Magdalena Wiśniewska

Podjęmowanie decyzji biznesowych przez firmy a osobowość 107

Anna Rogut

Społeczna Akademia Nauk

Bogdan Piasecki

Społeczna Akademia Nauk

Wykorzystanie foresightu w kształtowaniu regionalnych polityk innowacyjnych. Przykład badań prowadzonych w województwie łódzkim

Wprowadzenie

Regionalne polityki innowacyjne [Edler, Fagerberg 2017; Edquist 2019; Florian, Rogge, Howlett 2019; Schot, Steinmueller 2018] są elementem szerszej odpowiedzi regionów na aktualne i przyszłe wyzwania rozwojowe [Diercks, Larsen, Steward 2019]. Do identyfikacji tych wyzwań coraz częściej wykorzystuje się metody i techniki foresightowe [np. European Commission 2017; Havas, Schartinger, Weber 2010; Leitner i in. 2018; Vecchiato, Roveda 2014], tworzące ramy usystematyzowanego myślenia, służącego przewidywaniu przyszłości, zarządzaniu nią, a często nawet kreowaniu przyszłości [Rogut, Piasecki 2011].

Przykładem takiego wykorzystania foresightu był projekt Flagship (ramka 1), stawiający sobie za cel udoskonalenie metod i technik foresightowych i progностycznych i wykorzystanie ich do rozwoju scenariuszowego myślenia o przyszłych, długofalowych zmianach demograficznych, politycznych, instytucjonalnych i społeczno-ekonomicznych oraz ich wpływie na efektywność i dynamikę rozwoju innowacji technologicznych i społecznych.

Ramka 1. Flagship (Forward Looking Analysis of Grand Societal Challenges and Innovative Policies). Scenariusze rozwoju

Flagship był projektem realizowanym w latach 2013–2015 w ramach 7. Programu Ramowego Komisji Europejskiej. Na czele konsorcjum realizującego projekt stał Istituto di Studi per l'Integrazione dei Sistemi (Włochy). W skład konsorcjum wchodziły jednostki z: Austrii (Oesterreichische Akademie der Wissenschaften), Belgii (Centre for European Policy Studies), Bułgarii (Center for the Study of Democracy), Estonii (Estonian Institute for Sustainable Development, Stockholm Environment Institute Tallin Centre), Francji (Observatoire Méditerranéen de l'Energie, Sigma Orionis SA oraz Seureco – Societe Europeenne D'ECONomie), Hiszpanii (Klima Aldaketa Ikergai oraz Mcrit, S.L), Holandii (Stichting the Hague Institute for the Internationalisation of Law, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen oraz Nederlandse Organisatie Voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek), Luksemburga (Spatial Foresight), Polski (Społeczna Akademia Nauk) oraz Portugalii (Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa).

W ramach projektu zarysowano dwa scenariusze rozwoju (scenariusz uporczywości i scenariusz metamorfozy), determinujące globalne i regionalne polityki innowacyjne. Scenariusze te stały się punktem wyjścia do przygotowania zróżnicowanych pakietów terytorialnie zorientowanych [Barca 2009; Kerna, Rogge, Howlett 2019; Neumark, Simpson 2015; Shenoy 2018] polityk innowacyjnych, dostosowanych do potrzeb, potencjałów i możliwości wybranych regionów. Jednym z takich regionów było województwo łódzkie. Dalsza część rozdziału prezentuje samą metodykę badań oraz pakiety polityk innowacyjnych przygotowane dla województwa.

Metodyka badań

Metodyka badań foresightowych związanych z przygotowaniem pakietów regionalnych polityk innowacyjnych objęła ekspercką ocenę regionalnych wyzwań rozwojowych, wstępne badania ankietowe oraz zogniskowany wywiad grupowy.

Ekspercka ocena regionalnych wyzwań rozwojowych objęła identyfikację globalnych megatrendów i wytypowanie (wśród ogółu zidentyfikowanych megatrendów) pięciu najważniejszych, mających – w perspektywie najbliższych 10–20 lat – największy wpływ na wielkość i zmiany wielkości luki strukturalnej zidentyfikowanej w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020 [Zarząd Województwa Łódzkiego 2013]. Do identyfikacji megatrendów wykorzystano szerokie studia literaturowe, natomiast do wyboru najważniejszych z nich, stanowiących wyzwania rozwojowe dla województwa łódzkiego, zastosowano krzyżową analizę

wpływów oraz ocenę każdego ze zidentyfikowanych megatrendów w skali od -5 do +5, gdzie -5 oznaczało największy negatywny, a +5 największy pozytywny wpływ na redukcję luki strukturalnej.

Tak zidentyfikowane wyzwania rozwojowe stały się punktem wyjścia do badań ankietowych przeprowadzonych wśród członków Regionalnego Forum Terytorialnego Województwa Łódzkiego, zrzeszającego najważniejszych regionalnych interesariuszy. Celem tych badań była:

- ocena prawdopodobieństwa i siły oddziaływania każdego z wyzwań na redukcję luki strukturalnej oraz wpływ tej redukcji na potencjał rozwojowy województwa,
- wygenerowanie maksymalnie szerokiej listy inicjatyw wspierających urzeczywistnienie w województwie łódzkim każdego z dwóch zarysowanych w projekcie Flagship scenariuszy.

Listy inicjatyw stały się punktem wyjścia do zogniskowanego wywiadu grupowego, gromadzącego przedstawicieli regionalnej gospodarki, nauki i administracji. Linią przewodnią tego wywiadu była redukcja luki strukturalnej za pomocą terytorialnie zorientowanych polityk innowacyjnych, zwłaszcza regionalnych inteligentnych specjalizacji (ramka 2).

Ramka 2. Obszary inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego

Obszary inteligentnych specjalizacji tworzy macierz sześciu branż o największym potencjale rozwojowym i czterech kluczowych obszarów technologicznych. Do branż o największym potencjale rozwojowym należą: (i) nowoczesny przemysł włókienniczy i mody (w tym wzornictwo); (ii) zaawansowane materiały budowlane; (iii) medycyna, farmacja, kosmetyki; (iv) energetyka, w tym odnawialne źródła energii; (v) innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze oraz (vi) informatyka i telekomunikacja. Do kluczowych obszarów technologicznych definiujących inteligentne specjalizacje należą: (i) biotechnologie; (ii) nanotechnologie i materiały funkcjonalne; (iii) mechatronika; (iv) technologie komunikacyjne i informatyczne.
Źródło: na podstawie [Deloitte i ŁARR 2013].

Całość wywiadu została wkomponowana w ramy regionalnych wyzwań (por. tabela 1) i Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020 [SRWŁ 2020], a celem wywiadu było zaproponowanie pakietów działań, które mogą realizować cele SRWŁ 2020, pomagając jednocześnie stawić czoło wyzwaniom rozwojowym w kontekście każdego z dwóch scenariuszy: scenariusza uporczywości i scenariusza metamorfozy.

Scenariuszowe pakiety regionalnych polityk innowacyjnych

Jak wcześniej wspomniano, projekt Flagship zarysował dwa generalne scenariusze rozwoju: scenariusz uporczywości i scenariusz metamorfozy [ISIS 2016]. Scenariusz uporczywości został oparty na neoliberalnym paradygmacie rozwoju i zakładał: (i) ciągłość aktualnych trendów i reform politycznych napędzanych globalnym wzrostem oraz (ii) kontynuację unijnej strategii na rzecz inteligentnego wzrostu, sprzyjającego włączeniu społecznemu i zrównoważonemu wzrostowi także po 2020 roku. Scenariusz metamorfozy został oparty na paradygmacie zrównoważonego rozwoju i zakładał: (i) przełomową poprawę wydajności zasobów i radykalne zmniejszenie zużycia energii i materiałów (globalnie i na mieszkańca planety); (ii) znaczną zmianę zachowań oraz (iii) wzrost nierynkowych i społecznych form gospodarki, przyczyniających się do zmniejszenia nierówności i wzrostu dobrobytu.

Tłem dla realizacji każdego z tych scenariuszy był szereg globalnych megatrendów, zidentyfikowanych na podstawie szerokich studiów literaturowych w obszarach związanych z wiedzą i technologią, ekonomią i wzrostem, demografią i społeczeństwem, energią i środowiskiem oraz zarządzaniem jednostkami terytorialnymi.

Dla województwa łódzkiego najważniejszymi, zidentyfikowanymi dzięki krzyżowej analizie wpływów i ocenie eksperckiej, okazały się: luka w strukturze gospodarki województwa, demografia, konwergencja ekonomiczna, postęp technologiczny i innowacja jako źródło trwałego rozwoju oraz niepożądane efekty globalizacji (tabela 1).

Tabela 1. Województwo łódzkie. Najważniejsze wyzwania rozwojowe

Luka w strukturze gospodarki województwa	Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego zakłada stopniową redukcję zatrudnienia w tradycyjnych, nisko produktywnych sektorach i gałęziach gospodarki, szczególnie w rolnictwie, i wzrost zatrudnienia w branżach średnio i wysoko zaawansowanych technologicznie i usługach wiedzyochłonnych. Zagrożeniem jest jednak słaby, znacznie odbiegający od średniej unijnej, rozwój niefinansowych usług rynkowych (udział zatrudnionych w tych usługach w województwie łódzkim wynosi aktualnie nieco ponad 50%, gdy tymczasem w Unii Europejskiej wynosi on blisko 65%), plasujący województwo wśród regionów o najniższej wartości tego wskaźnika.
--	---

Demografia	Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego przewiduje znaczny rozwój kapitału ludzkiego w województwie i wzrost poziomu wykształcenia, przyczyniający się do rozwoju gospodarczego opartego na wiedzy i innowacjach. Z drugiej jednak strony województwo należy do 81 regionów unijnych o ujemnym przyroście rzeczywistym i ma jeden z najniższych wskaźników dzietności. Efektem tego będzie pogłębienie do 2020 r. niekorzystnej sytuacji demograficznej, spadek zaludnienia o ponad 110 tys. mieszkańców, wyludnianie województwa, stanowiące zagrożenie zarówno dla obszarów miejskich, jak i wiejskich, włącznie ze stolicą województwa.
Konwergencja ekonomiczna	Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego przewiduje, że region będzie doganiać najbardziej rozwinięte regiony Polski i będzie sukcesywnie zmniejszać dystans rozwojowy do bardziej rozwiniętych regionów unijnych. Procesowi konwergencji zagrażają jednak (i) obserwowany w latach 2004–2009 spadek PKB per capita w stosunku do średniej krajowej z 91,9% w 2004 r. do 91,3% w 2009 r.; (ii) niska, w stosunku do średniej krajowej, wydajność pracy we wszystkich, poza rolnictwem, sektorach regionalnej gospodarki; (iii) pogłębiające się wewnętrzne zróżnicowanie poziomu rozwoju gospodarczego w podregionach.
Postęp technologiczny i innowacja jako źródło trwałego rozwoju	Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego zakłada, że kluczowym czynnikiem wzrostu produktywności gospodarki stanie się postęp technologiczny. Nastąpi unowocześnienie technologiczne kluczowych branż przemysłów i rolnictwa oraz rozwój inteligentnych specjalizacji. Przedsiębiorstwa będą wdrażać procesy modernizacyjne i innowacje, włączając eko-innowacje. Zagrożeniem jest jednak niski poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną. Województwo plasuje się w ostatniej grupie regionów zarówno pod względem wielkości nakładów na badania i rozwój, jak i pod względem liczby patentów zgłoszonych w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Co więcej, województwo zalicza się do słabych dyfuzorów w zakresie innowacji (źródłem postępu technologicznego jest zakup nowych maszyn i urządzeń, a nie tworzenie innowacyjnych technologii, a odsetek przedsiębiorstw wprowadzających innowacje jest jednym z najniższych w Polsce). Poza tym województwo charakteryzuje się niskim poziomem współpracy między sektorem naukowym i badawczo-rozwojowym a gospodarką i, w konsekwencji, ograniczonym potencjałem tworzenia i dyfuzji innowacji, i to mimo posiadania znaczącego i wyspecjalizowanego potencjału naukowego i badawczo-rozwojowego.

Scenariusz uporczywości

Pierwsze podejście do określenia pakietu regionalnych polityk innowacyjnych wypełniających scenariusz uporczywości wskazało na zasadność uruchomienia działań w dziesięciu obszarach tematycznych: (1) programy badań i rozwoju, (2) strategię, (3) rynek pracy, (4) przedsiębiorczość, (5) transfer technologii, (6) governance/ społeczeństwo obywatelskie, (7) rozwój rynków finansowych, (8) atrakcyjność lokalizacyjna regionu, (9) bariery administracyjne i (10) potencjał regionalnych jednostek naukowo-badawczych.

Najwięcej propozycji odnosiło się do pierwszego z tych obszarów (programy badań i rozwoju) i postulowało przygotowanie i wdrożenie:

- programu badań i rozwoju dla inteligentnych specjalizacji,
- programu żywności funkcjonalnej jako odpowiedzi na zmieniający się styl życia społeczeństwa,
- programu nowych suplementów diety jako szansy na poprawę kondycji społeczeństwa,
- programu udoskonalenia technik i technologii przemysłu włókienniczego.

Na drugim (pod względem ilości zgłoszonych działań) miejscu znalazły się dwa kolejne obszary: strategię i rynek pracy.

Obszar strategii objął inicjatywy związane z przygotowaniem i wdrożeniem:

- strategii rozwoju inteligentnych specjalizacji,
- strategii rozwoju zaawansowanej gospodarki wiedzy i innowacji i
- strategii rozwoju nowoczesnego kapitału ludzkiego i rynku pracy.

Obszar rynku pracy objął takie inicjatywy, jak:

- rozwój szkolnictwa zawodowego,
- rozwój profesjonalnych kadr,
- organizowanie różnych form szkolenia i przekwalifikowania kadr.

Dwa z proponowanych działań, a mianowicie inkubatory dla innowacyjnych start-upów i klimat dla promocji przedsiębiorczości, skierowano bezpośrednio do obszaru przedsiębiorczości.

W pozostałych obszarach zaproponowano:

- w ramach transferu technologii – centra transferu technologii,
- w ramach governance/społeczeństwa obywatelskiego – program realnego zwiększenia powiązań między decydentami a interesariuszami regionalnymi w celu zwiększenia wpływu regionalnych interesariuszy na decydentów,
- w ramach rozwoju rynków finansowych – program wsparcia kapitałowego spółek spin off w celu likwidacji luki finansowej,
- w ramach atrakcyjności lokalizacyjnej regionu – system zachęt inwestycyjnych dla firm zagranicznych,
- w ramach barier administracyjnych – likwidację regionalnych barier administracyjnych.

Beneficjentem każdego z proponowanych działań powinny być regionalne firmy, zwłaszcza małe i średnie, regionalne uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe, organizacje przedsiębiorców, izby i stowarzyszenia zawodowe, organizacje pozarządowe i społeczności lokalne. A wspólnym rezultatem powinien być:

- rozwój gospodarczy (zmiana struktury gospodarczej, transformacja technologiczna najbardziej dynamicznych segmentów gospodarki, wzrost poziomu dobrobytu),

- spadek poziomu bezrobocia,
- rozwój kapitału społecznego oraz
- kształtowanie efektywnie działających sieci współpracy i partnerstwa między administracją, gospodarką, nauką i społeczeństwem.

Głębsza refleksja nad listą zgłoszonych propozycji doprowadziła do zredukowania listy regionalnych polityk innowacyjnych do sześciu projektów/programów, takich jak: (1) program badań i rozwoju dla inteligentnych specjalizacji, (2) kształcenie i doskonalenie zawodowe (połączenie czterech indywidualnych inicjatyw dotyczących rozwoju szkolnictwa zawodowego, rozwoju profesjonalnych kadr, organizacji różnych form szkolenia i przekwalifikowania kadr, edukacji menedżerskiej i zarządzania wiekiem), (3) klastry w obszarach inteligentnych specjalizacji, (4) grupy producenckie, (5) modele współpracy mikroprzedsiębiorstw z nauką i dużym biznesem oraz (6) diaspora łódzka dla budowy regionalnego kapitału społecznego.

Poddanie każdego z nich priorytetyzacji, uwzględniającej: (1) ważność każdego z projektów/programów dla realizacji scenariusza, (2) ważność każdego z projektów/programów dla realizacji celów rozwojowych województwa i (3) realność osiągnięcia założonych celów, pozwoliło na stworzenie listy rankingowej, na czele której znalazł się program badań i rozwoju dla inteligentnych specjalizacji.

Celem programu badań i rozwoju dla inteligentnych specjalizacji powinno być stworzenie zintegrowanej agendy badawczej kierującej transformacją technologiczną branż o największym potencjale rozwojowym, prowadzącą – w perspektywie do 2020 r. – do znacznego podniesienia jakości środowiska i rozwoju gospodarczego województwa, mierzonego zwiększoną dynamiką PKB. Efektem programu powinny być: spadek zasobochłonności produkcji, wzrost innowacyjności i konkurencyjności regionu, wzrost dynamiki eksportu oraz poprawa sytuacji na regionalnym rynku pracy.

Program badań i rozwoju dla inteligentnych specjalizacji powinien być efektem wspólnego działania wszystkich regionalnych interesariuszy, zwłaszcza uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych oraz przedstawicieli gospodarki. Jednak istotną rolę w kształtowaniu takiego programu powinny także odgrywać organizacje reprezentujące potrzeby i interesy ogółu obywateli oraz przedstawiciele władz regionalnych. Rola tych ostatnich jest szczególnie istotna, zważywszy na obowiązujące w Polsce zasady koordynacji działań administracji rządowej i samorządu, określające sposoby uzgadniania najważniejszych celów rozwojowych i przedsięwzięć o znaczeniu dla rozwoju kraju i regionu oraz sposobu ich realizacji. Liderem przedsięwzięcia powinno być jednak konsorcjum

mające w swym składzie najważniejsze uczelnie regionalne i najważniejsze organizacje przedsiębiorców. Te pierwsze (uczelnie) mają niezbędne kompetencje (naukowe i technologiczne), te drugie natomiast niezbędną orientację rynkową i aplikacyjną. Tak skonstruowany lider dysponuje także kompetencjami zarządczymi i przywódczymi i ma potencjał rozwoju kompetencji sieciowania i współpracy.

Program badań i rozwoju dla inteligentnych specjalizacji powinien być inicjatywą wielopoziomową, głównie dlatego, że samo przygotowanie takiej agendy badawczej wymaga współpracy z jednostkami pozaregionalnymi (krajowymi i zagranicznymi), a jej wdrożenie koordynacji na szczeblu krajowym. Możliwość wdrożenia takiego programu jest przewidziana w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój¹, ale jego wdrożenie jest uwarunkowane sukcesem negocjacji między stroną rządową i samorządową.

Scenariusz metamorfozy

W przypadku scenariusza metamorfozy pierwsze podejście do określenia pakietu regionalnych polityk innowacyjnych wskazało na uruchomienie działań w pięciu obszarach tematycznych: (1) zarządzanie cyklem życia produktu, (2) rozwiązywania systemowe, (3) wykluczenie społeczne, (4) krajowa baza surowcowa i (5) szkolenia i edukacja. Przy czym gros proponowanych działań odnosiło się do pierwszych dwóch obszarów: zarządzania cyklem życia produktu i rozwiązań systemowych.

Zarządzanie cyklem życia produktu objęło propozycję sześciu zintegrowanych programów:

- „Nowe życie dla każdego produktu”,
- „Czy wiesz, dlaczego to zjesz – wykorzystanie produktów ubocznych i odpadów przetwórstwa żywności”,
- „Nietermiczne metody utrwalania żywności”,
- „Rozwój zdolności produkcyjnych i badań naukowych związanych z pozyskiwaniem nowatorskich wyrobów”,
- „Recycling odpadów przemysłowych i komunalnych” oraz

¹ Krajowy program finansowany z Funduszy Europejskich, ukierunkowany na wsparcie badań i innowacji, zacieśnianie współpracy między sektorem nauki i gospodarki, a także podnoszenie konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki.

- „Zielone technologie”.

Rozwiązania systemowe objęły pięć inicjatyw dedykowanych kolejno:

- rozwojowi zintegrowanego środowiska przedsiębiorczości dla rozwoju gospodarki (modele zrównoważonej produkcji i konsumpcji),
 - organizacji przestrzeni publicznej (połączenie: (i) środowiska zurbanizowanego ze środowiskiem przyrodniczym; (ii) twórczości i konkurencyjności ze zdolnością do współpracy i komplementarności; (iii) potencjału ekonomicznego z potencjałem kulturowym i społecznym),
 - zielonej przyszłości (harmonizacja potrzeb społecznych z potencjałem środowiska naturalnego poprzez interdyscyplinarne rozwiązania systemowe oparte na transdyscyplinarnych naukach i edukacji oraz integrację nauk technicznych, przyrodniczych, medycznych i społecznych),
 - zarządzaniu zasobami wodnymi (zastosowanie foresightu do wsparcia przygotowania strategii rozwoju gospodarki wodnej do 2030 r., zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym, w celu zwiększenia efektywności zarządzania zasobami wodnymi i zabezpieczenia zrównoważonego rozwoju gospodarki w obliczu globalnych zmian klimatu),
 - wzmocnieniu regionalnego przemysłu (proekologiczny postęp technologiczny).
- Propozycje dla trzech pozostałych obszarów tematycznych objęły:
- w ramach wykluczenia społecznego – reintegrację społeczną grup wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym,
 - w ramach krajowej bazy surowcowej – zintegrowany program odbudowy krajowej bazy naturalnych surowców włókienniczych,
 - w ramach rozwoju szkolenia i edukacji – program kształcenia przez całe życie.

Głównym celem proponowanych działań miało być zdynamizowanie zrównoważonego rozwoju województwa i zwiększenie adaptacji regionu do zmian klimatycznych, a także integracja wewnątrzregionalna, rozwijająca zdolność elastycznego reagowania na procesy globalne. Bardziej szczegółowe cele powinny umożliwić:

- ochronę środowiska (wzrost ekologiczności, poprawa stanu środowiska, lepsze wykorzystanie surowców i zmniejszenie ilości odpadów organicznych i nieorganicznych, zmniejszenie presji na środowisko poprzez ograniczenie importu wielu surowców i półproduktów oraz wykorzystanie odpadów),
- zwiększenie potencjału regionalnej nauki pracującej na rzecz zielonej gospodarki,
- wzrost gospodarczy regionu (poprawa konkurencyjności regionalnych firm, wzrost potencjału społeczno-gospodarczego, zmniejszenie dystansu rozwojowego),

- poprawę rynku pracy (aktywizacja społeczna i zawodowa, zmniejszenie bezrobocia) oraz
- wzrost świadomości regionalnych interesariuszy.

Poddanie powyższych propozycji priorytetyzacji, przeprowadzonej za pomocą analogicznych jak w przypadku działań przewidzianych dla scenariusza uporczywości, kryteriów, pozwoliło na stworzenie listy rankingowej, na czele której znalazł się program „Zielona przyszłość”.

Program „Zielona przyszłość” powinien objąć trzy filary: (i) zielone technologie; (ii) zarządzanie środowiskiem i racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych oraz (iii) rozwiązania systemowe niezbędne do urzeczywistnienia strategii zielonego wzrostu. Celem programu jest harmonizacja potrzeb społecznych z potencjałem środowiska naturalnego poprzez interdyscyplinarne rozwiązania systemowe integrujące nauki techniczne, przyrodnicze, medyczne, ekonomiczne, prawne, społeczne i filozoficzne, a także sztukę, dla rozwoju nowego spojrzenia na relacje człowieka ze środowiskiem oraz generowania samoświadomości dla ograniczania konsumpcyjnego stylu życia.

Podobnie jak w przypadku inicjatywy dedykowanej scenariuszowi uporczywości, program powinien być efektem wspólnego działania wszystkich regionalnych interesariuszy, lecz w odróżnieniu od programu badań i rozwoju dla inteligentnych specjalizacji liderem całości działań powinny być władze regionalne, głównie z uwagi na kompetencje regulacyjne, warunkujące powodzenie całego przedsięwzięcia. Inne kluczowe dla powodzenia przedsięwzięcia kompetencje to umiejętność pośredniczenia między różnymi interesariuszami regionalnymi i negocjowania sposobów uzgadniania różnych (czasem diametralnie różnych) interesów.

Program „Zielona przyszłość” powinien być także inicjatywą wielopoziomową, zwłaszcza że przewiduje wypracowanie rekomendacji w zakresie, między innymi:

- zmiany systemu podatkowego w celu stymulacji wysokiej jakości produkcji lokalnej i dbałości o środowisko oraz infrastrukturę,
- zmiany struktury zagospodarowania przestrzennego, w tym dostępności obszarów o wysokim potencjale rekreacyjnym w celu zwiększenia jakości i produktywności zasobów siły roboczej, zwłaszcza z punktu widzenia redukcji intensywności występowania chorób cywilizacyjnych (astmy, alergii i chorób układu krążenia),
- zmiany czynników strukturalnych (nierówności społeczne, bezrobocie, dziedziczenie biedy itd.) i powiązanych z nimi czynników psychospołecznych, kulturowych i środowiskowych w celu zwiększenia swobodnego przepływu kadr do zielonych sektorów gospodarki,

- zmiany polityki edukacyjnej promujące zrównoważoną produkcję i konsumpcję,
- zmiany polityki naukowo-technologicznej i innowacyjnej sprzyjające wdrożeniu strategii zielonego wzrostu.

Efektom programu powinno być osiągnięcie różnorodnych celów, istotnych zarówno dla samego województwa (np. zdynamizowanie tempa rozwoju zrównoważonego, podniesienie konkurencyjności i zwiększenie bezpieczeństwa regionu na rynku europejskim w obliczu współczesnych zmian klimatycznych, ekonomicznych, demograficznych i społecznych oraz budowa marki regionu), jak i całego kraju (np. rozwój technologii przyjaznych dla środowiska, gwarantujących zwiększenie potencjału ekologicznego agrocenoz, ekosystemów i miejskich systemów przyrodniczych; opracowanie modeli i systemów podejmowania decyzji dla zrównoważonego zagospodarowania przestrzennego miast; identyfikacja polityk mających na celu zapewnienie płynnej transformacji w kierunku bardziej zielonej gospodarki; opracowanie i wdrożenie pozafinansowych instrumentów, w tym działań komplementarnych dotyczących potrzeb kształcenia ustawicznego, promujących zmiany modeli konsumpcji i produkcji na bardziej zrównoważone). Wartością dodaną programu byłby także wkład w realizację celów strategicznych zapisanych w unijnych i ONZ-owskich wytycznych w sprawie przeciwdziałania zmianom klimatycznym.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule podejście do formułowania regionalnych polityk innowacyjnych ilustruje możliwości wykorzystania foresightu do usystematyzowania myślenia o przyszłości regionu. Regionu, który w obecnej dobie musi funkcjonować w niezwykle wymagającym, globalnym otoczeniu, i który musi zorganizować szybki i skuteczny proces kształtowania zdolności innowacyjnej i budowy zamierzonych przewag konkurencyjnych, będących efektem wdrożenia polityk aplikowanych równolegle w powiązanych ze sobą obszarach [Furman, Porter, Stern 2002; Cooke, Leydesdorff 2006]:

- gospodarki (regionalizacja rozwoju gospodarczego, „otwarte systemy” współdziałania firm, integracja produkcji wiedzy i jej komercjalizacji, inteligentne infrastruktury, silne lokalne i globalne sieci),
- zarządzania (wielopoziomowe zarządzanie relacjami różnorodnych interesariuszy, silna polityka wsparcia dla innowatorów, zwiększone nakłady na badania i rozwój, polityczne przywództwo mające na celu realizację określonej wizji, pozycjonowanie lokalnych zasobów w globalnej przestrzeni),

- infrastruktury wiedzy (uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, instytucje pośredniczące, profesjonalne doradztwo itd. i ich rola w produkcji i komercjalizacji wiedzy oraz w podnoszeniu zdolności absorpcyjnych gospodarki),
- świadomości społecznej (kapitał ludzki, kultura i normy społeczne itd. modyfikujące zachowania jednostek i instytucji i relacji między nimi).

Scenariusze, i szerzej foresight, mogą pełnić rolę jednego z bardziej efektywnych instrumentów kształtowania regionalnych polityk innowacyjnych, zwłaszcza że budują system wzajemnych powiązań i interakcji między regionalnymi interesariuszami wraz z osadzeniem tych powiązań w systemie zarządzania rozwojem regionu. Jako takie działania foresightowe spełniają jednocześnie wymogi stawiane współczesnym systemom (współ)zarządzania regionem, od których oczekuje się [Rogut 2009]:

- otwartości administracji na organizacje społeczne i prowadzenie systematycznego dialogu z tymi organizacjami,
- efektywności prowadzenia polityk publicznych, w tym zwłaszcza ich ukierunkowania na realizację konkretnych celów,
- partycypacji, rozumianej jako szeroki udział społeczeństwa w pracach administracyjnych na wszystkich poziomach władz publicznych i na wszystkich głównych etapach realizacji polityk publicznych (tj. w trakcie programowania, implementacji i monitoringu).

W tym kontekście foresight odpowiada na te wszystkie wyzwania sformułowane w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030, które mówią o konieczności [Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju 2019]:

- rozwoju odpowiedniego potencjału administracyjnego i właściwego otoczenia systemowo-instytucjonalnego poprzez stworzenie odpowiednich struktur oraz wdrożenie takich mechanizmów i metod pracy, które sprzyjać będą rozwojowi umiejętności przewidywania oraz uczenia się,
- wdrażania zasad partnerstwa poprzez wprowadzanie nowych metody współrządzenia,
- wzmacniania kultury koordynacji i współpracy oraz elastyczności i zorientowania na wyniki w procesach tworzenia i realizacji polityk i programów publicznych.

Bibliografia

Barca F. (2009), *An agenda for a reformed cohesion policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations* [online], https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/future/pdf/report_barca_vo306.pdf.

Cooke P., Leydesdorff L. (2006), *Regional development in the knowledge-based economy: The construction of advantage*, „Journal of Technology Transfer”, 31(1), ss. 5–15.

Deloitte i ŁARR (2013), *Regionalna strategia innowacji województwa łódzkiego* [online], <http://www.rpo.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/ca1c9f004fc9244fa27be7ab54657f72/RSI%2BLORIS%2B2030%2Bfinal%5B1%5D.pdf?MOD=AJPERES>.

Edler J., Fagerberg J. (2017), *Innovation policy: What, why, and how*, „Oxford Review of Economic Policy”, 33(1), ss. 2–23.

Edquist Ch. (2019), *Towards a holistic innovation policy: Can the Swedish National Innovation Council (NIC) be a role model?*, „Research Policy”, 48, pp. 869–879.

European Commission (2017), *Strategic foresight in EU R&I policy. Wider use – More impact. Report of the Expert Group ‘Strategic Foresight for R&I Policy in Horizon 2020’*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Florian K., Rogge K., Howlett M. (2019), *Policy mixes for sustainability transitions: New approaches and insights through bridging innovation and policy studies*, „Research Policy”, 103832. 10.1016/j.respol.2019.103832.

Furman J. L., Porter M.E., Stern S. (2002), *The determinants of national innovative capacity*, „Research Policy”, 31, ss. 899–933.

Havas A., Schartinger D., Weber M. (2010), *The impact of foresight on innovation policy-making: recent experiences and future perspectives*, „Research Evaluation”, 19(2), ss. 91–104, DOI: 10.3152/095820210X510133 [online], <http://www.ingentaconnect.com/content/beechn/rev>.

ISIS (2016), *Flagship final report* [online], https://cordis.europa.eu/docs/results/320/320330/final-flagship-final_report_consolidated-version_15-03_uploaded-ecas.pdf.

Kerna F., Rogge K.S., Howlett M. (2019), *Policy mixes for sustainability transitions: New approaches and insights through bridging innovation and policy studies*, „Research Policy”, 103832, ISSN 0048-7333 [online], <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103832>.

Leitner M., Bentz J., Lourenço T.C., Swart R., Allenbach K., Rohat G.T. (2018), *Foresight report for policy- and decision-makers. PLACARD project, FC.ID*, Lisbon [online], <https://www.placard-network.eu/wp-content/PDFs/Foresight-report-2018.pdf>.

Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju (2019), *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030* [online], <https://www.gov.pl/attachment/38c54257-5b35-4b2d-b379-c897a31c85e7>.

Neumark D., Simpson H. (2015), *Place-Based Policies* [w:] Duranton G., Henderson J.V., Strange W.C. (red.), *Handbook of regional and urban economics*, volume 5, ss. 1197–1287, Elsevier, North Holland.

Rogut A. (red.) (2009), *Governance – współczesne trendy zarządzania regionem*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź.

Rogut A., Piasecki B. (2011), *Metodyka foresight* [w:] *Metod(ologia foresightu technologicznego w obszarze zrównoważonego rozwoju. Praca zbiorowa*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.

Schot J., Steinmueller W.E. (2018), *Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change*, „Research Policy”, 47, ss. 1554–1567.

Shenoy A. (2018), *Regional development through place-based policies: Evidence from a spatial discontinuity*, „Journal of Development Economics”, 130, ss. 173–189.

Vecchiato R., Roveda C. (2014), *Foresight for public procurement and regional innovation policy: The case of Lombardy*, „Research Policy”, 43(2), ss. 438–450 [online], <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.11.003>.

Zarząd Województwa Łódzkiego (2013), *Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020*, załącznik do uchwały nr XXXIII/644/13 Sejmiku Województwa Łódzkiego z 26 lutego 2013 w sprawie uchwalenia zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007-2020 i zmiany jej nazwy na Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020 [online], http://www.strategia.lodzkie.pl/images/srwl_2020_uchwalona_26_02_2013.pdf.

Systemy innowacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej

Systemy innowacji w strategii organizacji

Współczesne otoczenie biznesowe jest bardzo dynamiczne. Skutkuje to zmianą podejścia do przewagi konkurencyjnej – organizacje, zamiast pasywnie dostosowywać się do wymagań rynku, starają się go kształtować. Istotą konkurowania staje się przechodzenie od dostarczania treści do kształtowania okoliczności zdarzeń. Konkurowanie odbywa się poprzez doświadczenia związane z użytkowaniem produktu. Nie zaspokaja się potrzeb, ponieważ część z nich jest nieprzewidywalna, ale tworzy się doświadczenia [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 99]. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest zarządzanie infrastrukturą sieci tworzonej przez wiele organizacji, w której występują ciągłe tarcia między współpracą a konkurowaniem, oraz między tworzeniem wartości a jej pozyskiwaniem [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 151]. Podstawą różnicowania oferty skierowanej do nabywców stają się usługi oraz relacje z klientami. Znaczenie produktów jako takich spada [Lusch, Vargo, O'Brien 2007, ss. 5–18]. Przy czym pamiętać należy, że udział produktu i usług w ofercie skierowanej do klienta powinien być elastyczny, by można było go spersonalizować, dopasowując do poszczególnych klientów, którzy mogą mieć bardzo zróżnicowane oczekiwania wobec oferty [Shankar, Berry, Dotzel 2009, ss. 95–99].

W nowej sytuacji przedsiębiorstwa nie są w stanie samodzielnie tworzyć innowacyjnych produktów i osiągać bezpiecznej pozycji konkurencyjnej. Aby móc osiągać cele swojej polityki innowacyjnej, muszą ściśle współpracować z otoczeniem zewnętrznym. Innowacje ujmowane są w sposób systemowy, co oznacza, że ich tworzenie, absorpcja i dyfuzja odbywają się w sieciach interakcji pomiędzy podmiotami gospodarczymi i instytucjami w ich otoczeniu. Innowacje są

bowiem rezultatem interakcji i sprzężeń zwrotnych zachodzących pomiędzy aktorami zajmującymi się tworzeniem, transferem oraz wykorzystaniem różnego rodzaju wiedzy [Gralak 2008, s. 62]. Interakcje te mają bardzo istotne znaczenie dla skuteczności procesów innowacji realizowanych przez najważniejsze podmioty działające w danym otoczeniu biznesowym [Gorynia-Pfeffer 2013, s. 129]. Podmioty te tworzą zbiory wpływające na procesy innowacyjne nazywane „systemami innowacji”.

Systemy innowacji mogą mieć różną skalę przestrzenną działania, dlatego wyróżnia się:

- regionalne systemy innowacji
- narodowe systemy innowacji
- międzynarodowe systemy innowacji
- globalne systemy innowacji.

Regionalny system innowacji określany jest jako sieć instytucji prywatnych i publicznych, których działanie i współpraca umożliwia: wytwarzanie, adaptację, modyfikację oraz rozpowszechnianie wiedzy w regionie [Gralak 2008, s. 63]. Na system ten składają się następujące komplementarne i współzależne podsystemy:

- podsystem przedsiębiorstw – podmioty gospodarcze zajmujące się wdrożeniami i komercjalizacją nowych rozwiązań produkcyjnych, procesowych i organizacyjnych;
- podsystem naukowo-badawczy – szkoły wyższe, instytucje naukowe, jednostki badawczo-rozwojowe, laboratoria itp.;
- podsystem instytucji wsparcia innowacji – parki technologiczne, parki naukowe, centra innowacji, centra transferu technologii, inkubatory itp.;
- podsystem finansowy – fundusze wspierające działalność innowacyjną;
- podsystem instytucji publicznych – władze lokalne i administracyjne regionu;
- podsystem społeczno-kulturowy [Nowakowska 2005, ss. 142–143].

Poszczególne regionalne systemy innowacji działające na obszarze danego kraju wraz z infrastrukturą gospodarki tworzą narodowe systemy innowacji. Pamiętać jednak należy, że charakterystyczną cechą polityki innowacyjnej jest jej transgraniczność. Wynika to z dynamiki procesu globalizacji i rozwoju technologii informacyjnych. Często zatem regionalne systemy innowacji mają charakter ponadnarodowy. W efekcie systemy innowacji należy rozpatrywać w ujęciu międzynarodowym i globalnym. Globalny system innowacji to zbiór międzynarodowych systemów innowacji, którego uczestnikami są: kontynenty, państwa, korporacje transnarodowe oraz organizacje globalne, wraz z towarzyszącą im infrastrukturą. Głównym celem tego systemu jest permanentne podnoszenie

poziomu innowacyjnego i konkurencyjnego gospodarki globalnej w wyniku generowania i dyfuzji nowoczesnych rozwiązań naukowo-technicznych ze sfery nauki do gospodarki i z gospodarki do sfery nauki [Boguski 2010, s. 140].

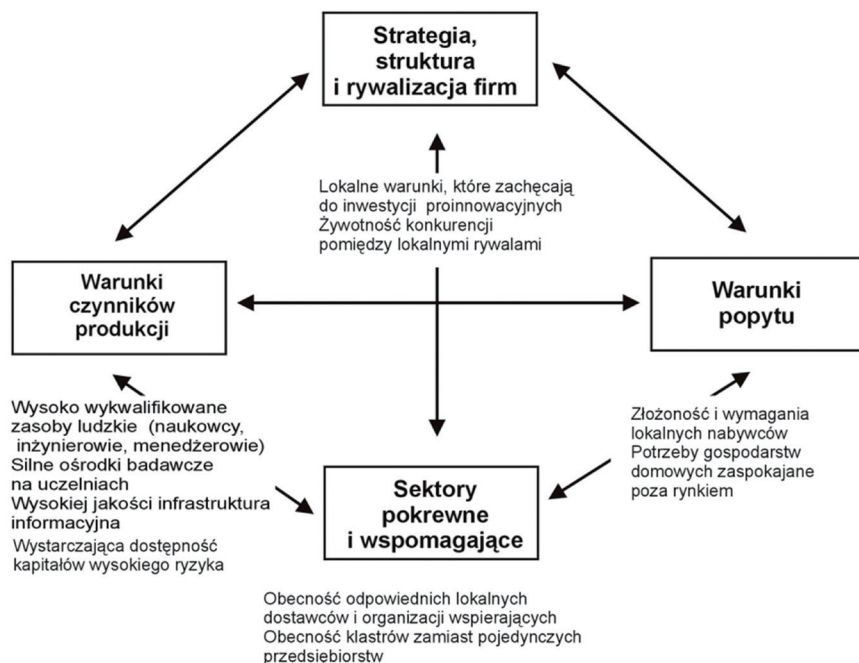
Konkurowanie na bazie lokalizacji – teoria grom

Z systemami innowacji bezpośrednio powiązana jest koncepcja konkurowania opierająca się na lokalizacji, zaproponowana przez twórcę klasycznego modelu strategii konkurencji M.E. Portera. Zakłada ona wykorzystanie źródeł zewnętrznych w formułowaniu strategii konkurencji przy paradygmacie opierającym się na konkurencyjności lokalizacji. Zgodnie z nim organizacje konkurują w skali globalnej, a ważnym elementem wpływającym na ich pozycję jest lokalizacja. W warunkach konkurencji globalnej znaczenie narodów wzrosło, a podstawą konkurencji staje się umiejętność tworzenia i przyswajania wiedzy. Ważną rolę w tym procesie odgrywają kraje i regiony, w których znajduje się organizacja [Porter 2001, s. 191]. Jak wykazały badania przeprowadzone przez M.E. Portera, kraje, w których rządy odgrywały istotną rolę w rozwijaniu innowacji, wykształciły klastry, w których przedsiębiorstwa intensywniej i efektywniej wprowadzały innowacje i dlatego zajęły lepsze pozycje konkurencyjne [Furman, Porter, Stern 2002, s. 903]. Przedsiębiorstwa zdobywają bezpieczną pozycję konkurencyjną dzięki wdrażaniu innowacji i nieustannemu doskonaleniu. Liczba innowacji i ich znaczenie zależy przede wszystkim od bliskiego otoczenia organizacji [Furman, Porter, Stern 2002, s. 900].

Klastry takie są szczególnie istotne dla przedsiębiorstw w słabiej rozwiniętych regionach, np. dla przedsiębiorstw ze wschodniej części Unii Europejskiej. Dzięki nim może być stymulowana współpraca pomiędzy organizacjami w celu tworzenia możliwości nawiązywania kontaktów i rozwijania współpracy na rzecz inwestycji w badania i rozwój. Wspierany jest także transfer technologii. Wszystko to przekłada się na lepszą politykę innowacyjną przedsiębiorstw działających w klastrze, co wpływa na poprawę ich konkurencyjności [Ganescu, Serbanica, Ene i in. 2019, ss. 7–16].

Wyznacznikiem narodowej przewagi konkurencyjnej jest romb przewagi narodowej (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Wyznaczniki narodowej przewagi konkurencyjnej



Źródło: [Furman, Porter, Stern 2002, s. 903].

Zamożność narodów jest tworzona przez uczestników i nie jest dziedziczona, zatem główne zadanie uczestników rywalizacji oraz rządów to rozwijanie i tworzenie elementów rombu. Dzięki temu możliwe jest zapewnienie wysokich wskaźników ekonomicznych oraz wzrost i dywersyfikacja gospodarki. Realizowane jest to w wyniku zwiększenia konkurencyjności podmiotów tworzących klastry, do których zalicza się przedsiębiorstwa branży należącej do klastra, dostawców sprzętu, dostawców komponentów, wyspecjalizowane firmy produkcyjne oraz przedsiębiorstwa usługowe, a także organizacje badawcze i edukacyjne [Ushakova, Voronina, Kim i in. 2018, s. 2]. Rolą administracji publicznej jest: zapewnienie koordynacji wdrażania długoterminowych strategii; operacyjne zarządzanie priorytetowymi projektami; stworzenie nowoczesnego, skutecznego systemu mającego na celu przyciąganie, szkolenie i przekwalifikowanie wykwalifikowanego personelu; stworzenie warunków do przyciągnięcia wykwalifikowanego personelu z innych regionów i krajów; wsparcie lokalnych uczelni i lokalnych specjalistów, którzy są w stanie zachować oraz zwiększyć unikalną wiedzę na temat właściwości zasobów klastra [Ushakova, Voronina, Kim i in. 2018, s. 5].

Szczególnie istotna jest współpraca między sferą badawczą a biznesem. Tworzone są w ten sposób struktury będące stymulatorem innowacyjności, co przekłada się na rozwój potencjału przemysłowego. Wiodącą rolę w tworzeniu tych struktur powinny odgrywać instytucje badawcze, uczelnie i placówki edukacyjne. Dzięki takiej współpracy możliwe jest tworzenie innowacyjnych produktów, które spełniają wymagania współczesnego, wysoce konkurencyjnego rynku [Kuzmin, Stanasiuk, Vivchar 2019, s. 124].

Zadania przedsiębiorstw działających zgodnie z tym paradygmatem powinny się skupiać na: wykorzystywaniu przewagi regionu do wdrażania innowacji i poprawiania pozycji konkurencyjnej, wyszukiwaniu najzdolniejszych konkurentów oraz sprostaniu wyzwaniom stawianym przez nich przedsiębiorstwu. Organizacje powinny także: stworzyć odpowiedni system wczesnego ostrzegania pozwalający na wychwytywanie zmian na rynku i szybką reakcję, doskonalić regionalny romb oraz zachęcać do krajowej rywalizacji. Potrzebna jest też globalizacja działania w celu wykorzystania dostępu do wybranych elementów przewagi w innych krajach i odpowiedniej lokalizacji [Furman, Porter, Stern 2002, s. 900].

Efektem działań wynikających z wdrożenia skutecznej strategii konkurencji opartej na lokalizacji jest powstawanie klastrów charakteryzujących się ponadprzeciętną konkurencyjnością i innowacyjnością. Klaster to regionalne skupienie powiązanych branżą bądź łańcuchem wartości, przedsiębiorstw i organizacji, które ze wspólnej lokalizacji i współpracy czerpią przewagę [Formhold-Eisebith, Eisebith 2005, s. 1250]. Efektywnie funkcjonujący klaster prowadzi do: wzrostu produktywności wynikającego z taniego i łatwego dostępu do czynników produkcji; rozwoju innowacji wynikającego z bliskości konkurentów, a także do dynamicznego wzrostu liczby przedsiębiorstw z danego sektora [Brodzicki, Szulika 2002, s. 8].

Istotną rolę w skuteczności działań, odgrywają menadżerowie, którzy wykorzystują lokalizację do budowania przewagi konkurencyjnej. Samo stworzenie klastra nie uwalnia jego potencjału innowacyjnego. Aby było to możliwe, konieczna jest otwartość i nawiązanie współpracy ze wszystkimi podmiotami, w tym z konkurentami [Wasiluk 2017, s. 760]. Menadżerowie muszą wierzyć w zmiany, znać znaczenie macierzystego regionu podczas tworzenia przewagi konkurencyjnej i pobudzać organizacje do ciągłych innowacji [Porter 2001, s. 243]. Wymaga się od nich także postrzegania konkurentów nie tylko jako zagrożeń, ale również jako potencjalnych partnerów, którzy są w stanie dać organizacji dodatkowe, niezbędne zasoby poprawiające jej potencjał konkurencyjności. W rezultacie tworzone są sieci przedsiębiorstw, w których współpraca opiera się na wzajemnych relacjach, co umożliwia przepływ wiedzy pomiędzy nimi. Dostęp

do wiedzy i informacji, dzięki efektowi synergii, jest wówczas większy niż wówczas, gdyby organizacja działała samodzielnie [Pomykański 2015, s. 162]. Tworzone są w ten sposób sieci innowacyjne. Mają one formę grup współpracujących ze sobą organizacji (przedsiębiorstw, uczelni, jednostek badawczych, instytucji finansowych i administracji państwowej), które tworzą, zdobywają, integrują oraz wykorzystują wiedzę i umiejętności niezbędne do tworzenia technologicznie złożonych innowacji pozwalających na tworzenie przewag konkurencyjnych [Pomykański 2015, s. 168].

Przykładem praktycznym tego typu rozwiązania może być firma Solaris Bus & Coach. Jest ona członkiem Wielkopolskiego Klastra Motoryzacyjnego. W jego skład wchodzi 2 duże firmy, 5 średnich i 4 małe. Formalnie klastery funkcjonuje na podstawie umowy konsorcjum pomiędzy 6 swoimi członkami. Główne cele jego funkcjonowania to m.in.: promowanie partnerstwa pomiędzy nauką a przemysłem motoryzacyjnym w regionie, promowanie innowacyjności w celu podnoszenia konkurencyjności podmiotów należących do klastra, korzystanie z funduszy UE w celu prowadzenia prac badawczo-rozwojowych [Borowicz, Dzierżanowski, Rybacka i in. 2009, s. 88]. Dzięki uczestnictwu w klastrze firma może m.in. ściśle współpracować z lokalnymi instytutami badawczymi i uczelniami wyższymi, wspierając w ten sposób swój proces innowacji. W efekcie przedsiębiorstwo to, wraz ze swoimi partnerami, było w stanie wypracować szereg innowacji, przekładających się na jakość i konkurencyjność sprzedawanych produktów. Pozwoliło to dość młodej firmie zdobyć w krótkim czasie silną pozycję na rynku. Bez wsparcia partnerów byłoby to niemożliwe.

Kolejnym przykładem praktycznym są klastry logistyczne, które powstały w Polsce. Dzięki nim w obrębie klastra dochodzi do współpracy przedsiębiorstw logistycznych skutkujących inwestycjami w innowacyjne rozwiązania logistyczne. Rozwijana jest nowoczesna infrastruktura, tworzone są systemy informacyjne, dzięki którym usprawniany jest przepływ informacji, co m.in. skutkuje poprawą koordynacji popytu z podażą na usługi transportowe i logistyczne, zauważalnym wzrostem liczby wdrożeń innowacji, zwiększeniem wiedzy na temat outsourcingu logistyki (co wpływa na rozwój rynku usług logistycznych), wspieraniem współpracy z innymi klastrami logistycznymi. Co istotne, większość firm działających w tych klastrach to małe i średnie przedsiębiorstwa [Bezkorovainyi, Jarzębowski 2018, ss. 6–8].

Współtworzenie wartości z klientem

W warunkach hiperkonkurencji i rozwoju technologii informatycznych oraz rozwoju Internetu wzajemne powiązania między nabywcami i przedsiębiorstwami stają się coraz istotniejsze w procesie konkutowania. Klienci coraz częściej stają się współtwórcami wartości. W strategii odchodzi się od koncentracji na transakcji na rzecz maksymalizowania wartości dla klienta [Rust, Moorman, Bhalla 2010, s. 96]. Zmiany te doprowadziły do wykształcenia koncepcji współtworzenia wartości z klientem. Wpisuje się ona w koncepcję systemów innowacji, ponieważ dzięki niej klienci stają się ważnymi partnerami w procesach innowacji.

Koncepcja współtworzenia wartości zakłada, że występują 3 podstawowe obszary, w obrębie których mogą być budowane relacje pomiędzy organizacją i nabywcami, co może z kolei prowadzić do współtworzenia wartości. Zaliczamy do nich:

- tworzenie wartości dodanej poprzez współdzielenie zasobów,
- zaangażowanie klientów we współtworzenie doświadczeń,
- współtworzenie rozwiązań (jako źródło innowacji) [Baran 2014, ss. 121–149].

Współdzielenie zasobów polega na stworzeniu wartości dodanej, dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów w wyniku ich współdzielenia [Baran 2014, s. 120]. Korzyści w tym przypadku uzyskują przede wszystkim użytkownicy, czyli klienci, obniżając w ten sposób koszt dostępu do produktów zaspokajających ich potrzeby. Przedsiębiorstwa mogą być jednak zmuszone do rozwiązań, pozwalających na współdzielenie zasobów z uwagi na to, że zniknęła dysproporcja informacyjna pomiędzy nabywcami a producentami. Internet, dzięki rozwojowi mediów społecznościowych, zmienił także sposób wymiany informacji pomiędzy internautami. Dziś wymiana taka ma charakter spontaniczny, masowy i nie jest on kontrolowany przez organizację [Stopczyński 2012, ss. 106–111]. Jeżeli dodamy do tego rosnącą popularność samego Internetu, jak i mediów społecznościowych, nabywcy coraz częściej, poszukując korzyści dla siebie, dążyć będą do współdzielenia zasobów. Można to zaobserwować obecnie w postaci rosnącej popularności systemów współdzielenia produktów (np. *car sharing*).

Zaangażowanie klientów we współtworzenie doświadczeń polega na urzeczywistnianiu wartości przez zaangażowanie klientów w zdarzenia będące podstawą ich doświadczeń (np. udział w imprezie sportowej, oglądanie filmu w kinie, kurs języka obcego, nauka jazdy na nartach, doświadczenia związane z użytkowaniem produktów) [Baran 2014, s. 129]. W przypadku tej formy współtworzenia wartości korzyści pojawiają się po obu stronach. Organizacja, wskutek zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń, może w większym stopniu przystosować

produkty do ich potrzeb. Dzięki komunikacji, ma więcej informacji potrzebnych do sprawniejszego działania. Badanie Marketing Study 2020 pokazało, że jednym z czynników wpływających na sukces przedsiębiorstwa jest umiejętność nie tylko zbierania dużej liczby informacji, ale przede wszystkim ich wykorzystania. Skuteczne organizacje charakteryzowały się umiejętnością integrowania informacji na temat tego, co konsumenci robią z wiedzą oraz dlaczego to robią, a ta umiejętność przekłada się na lepsze zrozumienie ich potrzeb i wyjście im naprzeciw [de Swaan Arons, van den Driest, Weed 2014, s. 57]. Bez zaangażowania nabywców w procesy komunikacji uzyskanie takiej wiedzy jest bardzo trudne. Strategię słuchania swoich klientów stosuje m.in. firma Apple. Jednak w przypadku tej firmy zbieranie informacji o klientach ma na celu takie zbliżenie się do nich, by móc im zaproponować nowy sposób myślenia o rozwiązaniu ich problemów. Dzięki temu firma może klientowi powiedzieć, czego on potrzebuje, zanim on sam zda sobie z tego sprawę [Gallo 2011, s. 129]. W tym przypadku współtworzenie wartości jest pośrednie. Organizacja dzięki zaangażowaniu klientów jest w stanie lepiej wyczuć ich potrzeby, pokierować nimi i stworzyć nowy produkt.

Kolejnym czynnikiem zwiększającym znaczenie zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń jest otoczenie. Współczesne przedsiębiorstwa działają w hiperrzeczywistości, która zastąpiła tradycyjną przestrzeń rynkową. W efekcie dochodzi do modyfikacji perspektywy poznawczej zarówno tego, kto produkuje, jak i tego, kto konsumuje. Tradycyjne modele komunikacji nie są dopasowane do hiperrzeczywistości [Sułkowski 2014, ss. 279–280]. Włączenie nabywców w tworzenie doświadczeń pozwala na skuteczne komunikowanie się z nimi, dopasowane do nowej rzeczywistości cybermarketingu. W końcu skoro dziś odchodzi się, jak wskazują C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, od tradycyjnego zaspokajania potrzeb jedynie za pomocą produktów na rzecz budowania relacji i doświadczeń, a tradycyjnemu produktowi często towarzyszy pakiet zindywidualizowanych usług, zaangażowanie klientów we współtworzenie doświadczeń jest niezbędne do sprawnego funkcjonowania firm [Prahalad, Ramaswamy 2005].

Sposobem na wykorzystanie potencjału Internetu we współtworzeniu wartości może być oferowanie cyfrowych platform dedykowanych klientom, gdzie dochodzić będzie do wymiany informacji na dużą skalę. Pomocne w tym przypadku może być wykorzystywanie narzędzi związanych z analizą Big Data, dzięki którym przedsiębiorstwu łatwiej będzie gromadzić, przechowywać i analizować dane. Jednocześnie dokonywane na tej bazie analizy mogą być podstawą współtworzenia wartości z klientami. Wspólne wykorzystywanie danych może umożliwić tworzenie wyspecjalizowanych kompetencji zarówno po stronie firmy, jak

i klienta [Xie, Wu, Xiao i in. 2016, ss. 1045–1046]. W analizie danych pomocne może być wykorzystywanie algorytmów bazujących na sztucznej inteligencji [Feng, Kataoka, Yoshida i in. 2018, ss. 273–280].

Jednocześnie pamiętać należy, że doświadczenia klienta związane ze współtworzeniem wartości z jego perspektywy zależą z jednej strony od jego cech, takich jak np.: oczekiwane korzyści ze współpracy, czy też gotowość do współpracy. Z drugiej strony, wpływ na nie ma także charakterystyka środowisk współtworzenia, np.: technologizacja (tj. dostępność narzędzi i urządzeń online, które pomagają w realizacji koncepcji współtworzenia) i powiązania z innymi uczestnikami sieci (dostępność pomocy od innych klientów) [Verleye 2015, s. 323].

Inną formą współtworzenia wartości z klientem jest zaangażowanie klientów w działania zmierzające do stworzenia koncepcji nowych produktów, nowych rozwiązań dla klientów lub nowych sposobów wykorzystania już istniejących produktów [Baran 2014, s. 138]. Ta forma przejawia się zaangażowaniem klientów w tworzenie nowych produktów. Klienci, jako element współtworzenia wartości w wyniku zaangażowania ich w tworzenie innowacji, są cennym źródłem przewagi konkurencyjnej z wielu powodów. To oni wykorzystują produkty firmy, to ich potrzeby są zaspokajane, zatem to oni są w stanie lepiej je określić. Dzięki temu wytworzone produkty mogą być bardziej dopasowane do ich oczekiwań. Organizacje, które w swojej strategii nie włączają klientów w tworzenie nowych rozwiązań, dużo tracą, ponieważ wiele problemów pojawiających się podczas wdrażania nowych produktów może być lepiej i skuteczniej rozwiązanych, jeśli towarzyszy temu wsparcie klientów. Rozwiązywanie problemów napotkanych przez organizację za pomocą włączania klientów (crowdsourcing) może być realizowane na 4 sposoby, którymi są:

- konkurs – ogłoszenie przez organizację konkursu wśród klientów na rozwiązanie problemu po to, by zaangażować klientów we współtworzenie wartości;
- współpraca ze społecznościami – zaangażowanie społeczności (najczęściej internetowych), by w ten sposób zebrać wiele informacji z wielu źródeł;
- uzupełnianie tłumem – tworzenie platform produktowych, które mogą być uzupełniane przez innowacje i rozwiązania tworzone przez nabywców;
- zatrudnianie tłumy – wyszukiwanie, w celu rozwiązania konkretnych problemów, wśród nabywców jednostek mających odpowiednią wiedzę oraz umiejętności i zatrudnianie ich [Boudrean 2013, ss. 63–69].

Współcześnie użytecznym narzędziem, ułatwiającym uzyskanie zaangażowania klientów w działania zmierzające do stworzenia koncepcji nowych produktów, nowych rozwiązań dla klientów lub nowych sposobów wykorzystania już istniejących

produktów, są media społecznościowe. Jest to grupa dostępnych w środowisku Internetu aplikacji, które są fundamentalną i ideologiczną podstawą Internetu 2.0. Narzędzia te pozwalają użytkownikom na tworzenie treści i wymienianie się nimi [Kaplan, Haenlein 2011, s. 255]. Charakterystyczną ich cechą jest publiczna dostępność. Treści w mediach społecznościowych są przez użytkowników tworzone, edytowane i nawzajem do siebie przesyłane. Dzięki nim możliwe jest wzajemne wchodzenie w interakcje, a także współpraca i budowanie relacji między użytkownikami [Mount, Martinez 2014, s. 126]. Charakterystyczną cechą mediów społecznościowych jest utrata kontroli menedżerów nad pojawiającymi się w nich treściami. Nie mają oni również większego wpływu na częstotliwość prowadzonych tam rozmów. W wyniku tego zmienia się paradygmat komunikacji [Łopacińska 2014, s. 3].

Społeczności korzystające z mediów społecznościowych staną się ważnym partnerem w procesie współtworzenia produktów. Aktywne podejście do portali społecznościowych to wgląd w życie i opinie klientów [Barwise, Meehan 2010, s. 82]. Dzięki uzyskanym informacjom można szybciej reagować na sygnały wysyłane przez ludzi. Zebrane informacje mogą być także wykorzystane w celu lepszego dopasowania się do oczekiwań klientów, służą również jako narzędzie do edukowania pracowników przedsiębiorstw i ich właścicieli [Dunn 2010, s. 45]. To właśnie dlatego tak istotne jest uzyskanie dużej liczby interakcji z odbiorcami i pozyskanie ich zaangażowania.

Zaangażowane społeczności mogą nie tylko dostarczać cennych informacji, ale również aktywnie uczestniczyć w promowaniu i rozpowszechnianiu produktu. Rolą klientów w takiej sytuacji jest zachęcanie innych potencjalnych użytkowników do interakcji z marką. Realizowane jest to za pośrednictwem programów skierowanych do klientów, w których dochodzi do różnych rodzajów interakcji klienta z klientem, w efekcie czego marka jest wśród nich promowana i wspierana [Alexander, Jaakkola 2015, s. 6].

Zachodzące współcześnie zmiany związane z Internetem Rzeczy i wprowadzaniem technologii 5G sprzyjają włączeniu klientów we współtworzenie wartości. Skutkują one przekształceniem tradycyjnych produktów w inteligentne produkty usieciowione. Produkty te będą się składać z 3 elementów. Po pierwsze, z produktu rzeczywistego, tzw. hardware'u, w skład którego wchodzić będą fizyczne elementy produktu. Ta część produktu będzie tracić na znaczeniu [Porter, Heppelmann 2014, s. 74]. Po drugie, produkt rzeczywisty uzupełniony będzie oprogramowaniem, systemem operacyjnym, którego głównym zadaniem będzie powiązanie fizycznego produktu z otoczeniem i siecią. Po trzecie, bardzo ważnym elementem będzie tzw. chmura produktowa, czyli platforma działania, aplikacje, informacje

i tym podobne elementy dostępne poprzez sieć w miarę bieżących potrzeb – dzięki nim produkt uzyska dodatkowe użyteczności [Porter, Heppelmann 2014, s. 69]. To chmura produktowa może okazać się głównym narzędziem konkurowania. Wiele elementów tej chmury (np. aplikacje) będzie tworzonych zarówno przez użytkowników, jak i zewnętrzne firmy. Część tych działań będzie celowa, a więc np. twórcy powstających aplikacji będą oczekiwali zysków z nich, część natomiast będzie powstawać w wyniku korzystania z produktów przez ich użytkowników. Będą oni tworzyć informacje, a nawet aplikacje, w celu lepszego zaspokojenia potrzeb swoich i innych użytkowników. To te aplikacje staną się podstawą do zaspokajania korzyści klientów. Będzie z nich wynikać użyteczność produktu – im więcej ich będzie, im bardziej będą dopasowane do potrzeb klienta, im bardziej rozbudowane, tym więcej korzyści da produkt i tym bardziej atrakcyjny będzie dla klienta.

Ważną cechą inteligentnych produktów usieciowionych będzie przededefiniowanie całych sektorów. Często produkty te będą połączone z innymi, o podobnych bądź uzupełniających się zastosowaniach, tworząc nowy system produktowy składający się z sieci uzupełniających się i współpracujących ze sobą produktów. Poszczególne systemy również mogą ze sobą współpracować i nawzajem się uzupełniać, tworząc system systemów produktowych [Porter, Heppelmann 2014, s. 75]. W tej sytuacji znaczenie nabywców oraz kooperantów jako źródeł zewnętrznych przewagi konkurencyjnej będzie rosnąć (kosztem źródeł wewnętrznych), bo to oni będą tworzyć w wielu sytuacjach produkty, a zadaniem organizacji stanie się jedynie dostarczenie i wypromowanie platformy pasującej do przyszłej rozbudowy. Czynnikiem decydującym o sukcesie będą nie tylko aplikacje, ale również możliwość powiązania produktu z innymi, tworzącymi wspólnie system przyjazny i ułatwiający życie użytkownika.

Zarządzanie wiedzą

Kluczowych czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw należałoby upatrywać przede wszystkim w kapitale intelektualnym, kulturowym, finansowym i technologicznym. Przy czym w tym ostatnim obecnie wzrasta znaczenie komponentu niematerialnego, na który składają się: niepowtarzalna i unikalna wiedza zgromadzona wskutek przeprowadzanych inwestycji w prace badawczo-rozwojowe, kapitał organizacyjny i marki [Skawińska, Zalewski 2016, s. 22]. Warto jednocześnie zaznaczyć malejące znaczenie kapitału finansowego wynikające z niskich stóp procentowych przy jednoczesnym wymogu posiadania

zdołniejszych i bardziej kompetentnych pracowników. Skutkuje to tym, że najważniejszym zasobem w organizacji staje się kapitał ludzki [Mankins, Harris, Harding 2017, s. 75].

Zatem ważnym elementem, mającym olbrzymi wpływ na skuteczność wdrażanych strategii konkurencji i procesów innowacyjnych, staje się wiedza przedsiębiorstwa, która jest podstawową siłą napędzającą zmiany w organizacji i w tworzeniu wartości [Li, Montazemi, Yuan 2006, ss. 283–296]. Istotą sukcesu jest dostęp do unikatowych zasobów informacyjnych oraz niekonwencjonalnych sposobów kojarzenia, przetwarzania i wykorzystywania informacji [Koźmiński 2005, s. 102]. Dzięki wiedzy można zmienić metody zarządzania przedsiębiorstwem oraz stymulować zmianę strategii działania. W związku z tym nowy paradygmat marketingowy oznacza wykorzystanie wiedzy i doświadczenia. Dzięki niemu organizacja umacnia relacje z klientami, monitoruje konkurentów oraz wykorzystuje system analiz danych, który generuje informacje o rynku i konkurentach przydatne w kreowaniu strategii [Koźmiński 2005, s. 32]. Jest to podstawą tworzenia skutecznych innowacji wykorzystywanych w budowaniu przewag konkurencyjnych. W nowej sytuacji to pracownicy wiedzy stają się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ to oni odgrywają główną rolę w kreowaniu innowacji technologicznych [Chyba 2013, ss. 22–23].

Podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest zasób i poziom wiedzy skoncentrowanej w firmie. Bardzo istotna jest także umiejętność jej wykorzystania, dzięki której tworzą się kompetencje danego przedsiębiorstwa. Sama wiedza, bez tej umiejętności, nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Zatem kluczowym czynnikiem staje się wykształcenie w organizacji odpowiedniego procesu uczenia się, który będzie podstawowym źródłem konkurencyjności, ponieważ dzięki niemu można zarówno doskonalić istniejące kompetencje firmy, jak i rozwijać oraz kreować nowe kompetencje, a także nową wiedzę opartą na nowych zasadach i regułach [Mroczko 2007, s. 13]. Wskutek tego pojawią się innowacje będące kluczem do stworzenia przewagi konkurencyjnej [Koźmiński 2005, s. 104]. Proces ten jest niejako mechanizmem przekształcającym wiedzę w czynniki poprawiające działalność przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim w innowacje, i w ten sposób budującym przewagę konkurencyjną (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Konkurencyjność oparta na wiedzy i informacji



Źródło: [Pomykalski 2015, s. 164].

Wiedzę definiujemy jako wszystkie czynniki, które mają potencjalny wpływ na ludzkie myślenie oraz zachowanie i czasami pozwalają na wyjaśnienie, przewidywanie oraz kontrolowanie fizycznych czynników. Składa się ona z takich elementów, jak: umiejętności, intuicja, kultura organizacyjna, reputacja i zakodowana teoria [Hall, Andriani 2003, s. 145].

Wiedza w organizacji osiąga 4 poziomy, a mianowicie:

- *know-what* – poziom reprezentujący znaną wiedzę, konieczną, ale niewystarczającą do konkurowania;
- *know-how* – poziom reprezentujący umiejętność przekształcania wiedzy książkowej w konkretne rozwiązania;
- *know-why* – poziom wiedzy pozwalający jednostkom pójść krok dalej niż *know-how*, gdyż oznacza umiejętność konkurowania poza tradycyjnymi regułami, ale wymaga przekształcenia organizacji ze zorientowanej na informacje na organizację zorientowaną na wiedzę;
- *care-why* – poziom, który charakteryzuje własne zmotywowanie wewnątrz organizacji, to *care-why* decyduje o tym, że wysoko zmotywowane, kreatywne i energetyczne grupy oraz przedsiębiorstwa prześcigają wielkie korporacje posiadające więcej zasobów i większy kapitał [Tiwana 2002, ss. 51–53].

Istotnym elementem związanym z właściwym zarządzaniem wiedzą jest jej podział na wiedzę taktyczną (niezakodowana lub ukryta) i wiedzę formalną (zakodowana lub jawna). Ta pierwsza jest pozyskiwana w wyniku doświadczenia i znajduje się w głowach pracowników. Problemem jest jej wyciekanie w momencie,

gdy pracownik posiadający wiedzę taktyczną opuszcza organizację. Wiedza formalna natomiast to rozwiązania oraz informacje już zakodowane, pozyskiwane z otoczenia i przechowywane w organizacji. W tabeli przedstawiono porównanie charakterystyki wiedzy formalnej i taktycznej (zob. tabela 1).

Tabela 1. Porównanie wiedzy taktycznej z formalną

Cecha	Wiedza taktyczna	Wiedza formalna
Właściwość	Personalna, subiektywna	Skodyfikowana i wyjaśniona
Stopień sformalizowania	Trudna do sformalizowania, zapisania, zakodowania, wyartykułowania	Może być kodowana i przekazywana w usystematyzowanym i formalnym języku
Proces zagospodarowania	Proces zagospodarowania pełen prób i błędów w praktyce	Zagospodarowanie poprzez wyjaśnienie, zrozumienie i interpretację informacji
Umiejscowienie	Głowy pracowników	Dokumenty, bazy danych, strony WWW itp.
Proces konwersji	Proces konwersji poprzez uzewewnętrznienie za pomocą metafor i analogii	
Wsparcie IT	Skomplikowane, trudne do realizacji	Silne
Potrzebne media	Potrzebuje rozwiniętych mediów komunikacyjnych	Może być przekazywana za pomocą konwencjonalnych kanałów komunikacji

Źródło: [Tiwana 2002, s. 45].

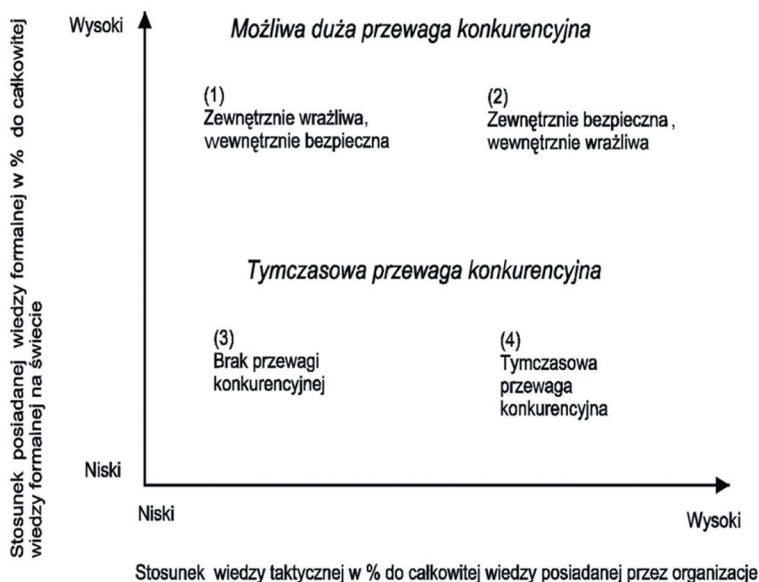
Stosunek wiedzy taktycznej i formalnej w organizacji ma duży wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę ten stosunek oraz stosunek posiadanej wiedzy formalnej do całkowitej wiedzy formalnej w świecie, może się znajdować w 4 potencjalnych pozycjach (zob. rysunek 3).

W pozycji pierwszej (zewnątrznie wrażliwa, wewnątrznie bezpieczna) organizacja posiada niewielką ilość wiedzy taktycznej, co oznacza, że jej rozwiązania mogą być łatwo skopiowane przez konkurentów. Z drugiej jednak strony, wiedza, jaką posiada, jest skodyfikowana i przedsiębiorstwo jej nie traci w przypadku odejścia pracowników. Istnieje zatem duży potencjał do tworzenia przewagi konkurencyjnej, lecz przewaga ta nie będzie trwała. Organizacja powinna w takiej sytuacji dążyć do tworzenia przewag przemijających, na bazie posiadanej wiedzy, dzięki stałemu wdrażaniu innowacji.

Pozycja trzecia nie daje żadnej przewagi nad konkurentami. W sytuacji natomiast, gdy przedsiębiorstwo posiada niewiele wiedzy formalnej, ale za to dużo taktycznej (pozycja czwarta), istnieje możliwość przetrwania w wyniku oparcia się na wiedzy taktycznej.

Optymalna z punktu widzenia organizacji wydaje się sytuacja, gdy posiada ona dużą ilość wiedzy skodyfikowanej i charakteryzuje się dużym udziałem wiedzy niejawnej (pozycja druga). Pozwala to na zajęcie bezpiecznej pozycji zewnętrznej. Informacje o jej rozwiązaniach są niezakodowane i trudne do kopiowania przez konkurentów (zob. rysunek 3).

Rysunek 3. Strategiczna przestrzeń posiadanej wiedzy



Źródło: [Hall, Andriani 2003, s. 146].

Mniej bezpieczną pozycję wewnętrzną można poprawić za pomocą odpowiedniej polityki zarządzania wiedzą.

Wiedza to podstawowy czynnik przewagi konkurencyjnej, zatem właściwa polityka zarządzania wiedzą jest kluczowa dla powodzenia organizacji. Aby właściwie realizować proces zarządzania wiedzą w organizacji, należy wprowadzić podejście łączące takie elementy jak: otoczenie organizacji, zasoby organizacji, strategie organizacji i innowacje [A. Pomykalski, P. Pomykalski 2013, s. 433]. Proces ten powinien być ukierunkowany na budowanie i integrowanie kluczowych elementów tworzących efektywne sposoby tego zarządzania. Może być on wspierany za pomocą:

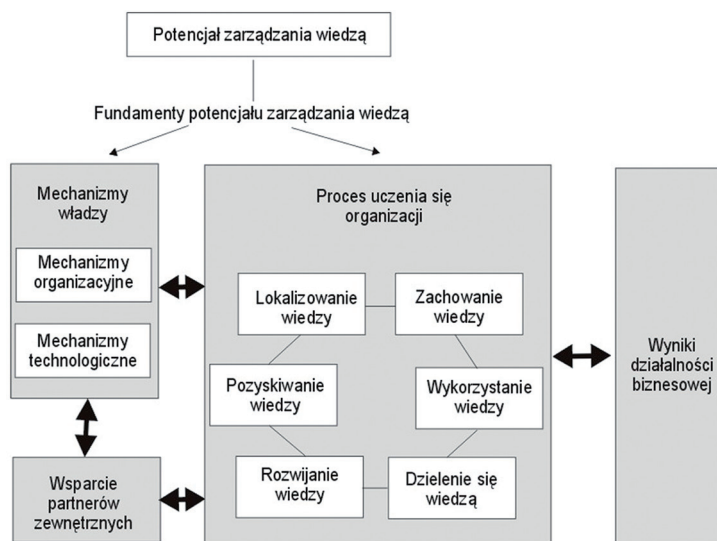
- dzielenia się doświadczeniem, uczenia się z doświadczeń innych (zarówno ich sukcesów, jak i porażek),
- wprowadzania nowych koncepcji, pomysłów, narzędzi i technik,

- eksperymentowania, stosowania różnych podejść do problemu zarządzania innowacją,
- stosowania ustrukturyzowanych metod kontroli i oceny obecnego stanu procesu innowacyjnego [A. Pomykalski, P. Pomykalski 2013, s. 435].

Aby sprostać temu wyzwaniu, stworzono interakcyjny model zarządzania wiedzą, w którym właściwe relacje funkcji B+R – finanse, produkcji i marketingu pozwolą na optymalizację działalności innowacyjnej organizacji w regionie. Model ten może być rozważany jako stały zbiór połączeń informacyjnych, którymi jest transferowana wiedza. Nacisk jest w nim położony na: projektowanie inżynierskie; sprzężenia zwrotne pomiędzy rynkiem i przedsiębiorstwem; powiązania między sferą B+R, produkcją, finansami, marketingiem oraz pomiędzy firmami i instytucjami w regionie. Dzięki niemu możliwe jest wykorzystywanie przydatnych pomysłów spoza ram przedsiębiorstwa [A. Pomykalski, P. Pomykalski 2013, s. 436]. Przejawia się on wdrażaniem dokonań sfery B+R w wyniku aktywnego uczestnictwa we wspólnych projektach innowacyjnych z innymi podmiotami (przedsiębiorstwa i instytucje niekomercyjne) [A. Pomykalski, P. Pomykalski 2013, s. 432].

Zarządzanie wiedzą powinno prowadzić do przekształcania wiedzy taktycznej w jawną oraz do pozyskiwania nowej wiedzy i skutecznego jej wykorzystania. W efekcie organizacja powinna poprawiać swoje wyniki biznesowe (zob. rysunek 4).

Rysunek 4. Proces zarządzania wiedzą w organizacji



Dzięki temu umacnia się pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Dochodzi do tego w wyniku procesu, w którym punktem wyjścia jest lokalizacja wiedzy, a więc określenie istniejącego zasobu wiedzy i kompetencji pracowniczych. W przypadku stwierdzenia braków należy pozyskiwać brakującą wiedzę ze źródeł zewnętrznych (publicznych i komercyjnych). Można tego dokonywać pośrednio, korzystając z usług doradczych, wykorzystując produkty związane z wiedzą, czy współpracę z partnerami zewnętrznymi, albo bezpośrednio – zatrudniając osoby dysponujące pożądanym zasobem wiedzy. Kolejnym etapem procesu zarządzania wiedzą jest rozwijanie wiedzy, czyli działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstwa. By przebiegał on sprawnie, ważne jest zapewnienie warunków sprzyjających kreatywności pracowników.

Bardzo istotne z punktu widzenia organizacji są kolejne etapy procesu. Dzielanie się wiedzą pozwala także na przekształcanie wiedzy taktycznej w jawną. Zatem organizacja powinna dążyć do tego, aby ten etap procesu przebiegał sprawnie. Najlepszym rozwiązaniem jest przekonanie pracowników do dzielenia się wiedzą w wyniku stworzenia właściwych warunków społecznych, w których dzielenie się wiedzą będzie kluczowe. Ważne jest też wprowadzenie zachęty do dzielenia się nią. Istnieją trzy grupy działań mających na celu podniesienie poziomu uczestnictwa pracowników w dzieleniu się wiedzą, a mianowicie:

- restrukturyzacja opłacalności wkładu,
- wzmocnienie poczucia skuteczności,
- promowanie tożsamości grupowej i odpowiedzialności jednostki [Kukiełka-Pucher, Dobkowska 2004, s. 18].

Wiedza tylko wtedy będzie użyteczna, jeśli osoby jej potrzebujące w organizacji będą miały do niej dostęp. Zatem należy w firmie stworzyć mechanizmy ułatwiające i stymulujące jej rozpowszechnianie. Powinno się w związku z tym zorganizować odpowiedni system szkoleń, rekrutacji, wprowadzania nowych pracowników. Podstawowe procesy zachodzące w firmie powinny być opisane w dokumentach. Wreszcie należy zorganizować w odpowiedni sposób proces transferu wiedzy w te miejsca, w których jest ona potrzebna. Ostatnim etapem procesu jest zachowywanie wiedzy. Utrzymanie wiedzy w przedsiębiorstwie powinno odbywać się dwutorowo: w wyniku odpowiedniego systemu archiwizacji wiedzy oraz w wyniku odpowiedniego systemu motywacyjnego pozwalającego na utrzymanie pracowników posiadających zasoby wiedzy niezbędne do funkcjonowania organizacji. Sam cykl uczenia się organizacji powinien być permanentny: po etapie zachowania wiedzy powinien zaczynać się kolejny cykl procesu w postaci ponownej lokalizacji wiedzy.

Istotnym elementem usprawniającym i wspierającym proces zarządzania wiedzą w organizacji są mechanizmy władzy przez nią wykorzystywane. Należą do nich mechanizmy nieformalne, w postaci stylu zarządzania firmą oraz kultury organizacji przejawiającej się w wartościach, jakie ona reprezentuje. Drugą grupę tych elementów tworzą mechanizmy formalne, które dzieli się na mechanizmy organizacyjne i technologiczne. Te pierwsze pozwalają sprawnie sprawować władzę w organizacji i właściwie prowadzić proces zarządzania wiedzą. Mechanizmy technologiczne zapewniają odpowiednie wsparcie w postaci wykorzystywanych technologii informacyjnych ułatwiających proces zarządzania wiedzą [Chen, Fong 2015, s. 436].

Integralną częścią procesu zarządzania wiedzą powinny być partnerzy zewnętrzni, do których zaliczani są: oficjalne instytucje publiczne, uczelnie, konkurenci, dostawcy, kooperanci, pośrednicy, a także klienci. Włączani oni powinni być w każdy z etapów procesów uczenia się organizacji, tak aby dzięki temu mogły one przebiegać skuteczniej. Współcześnie dzielenie się wiedzą pomiędzy organizacjami jest jednym z kluczowych elementów niezbędnych do usprawniania czynności w łańcuchu dostaw i poprawiania wyników organizacji. Usprawnienie realizacji tego zadania może następować dzięki wprowadzeniu mechanizmów zwiększających zaufanie pomiędzy partnerami. Należą do nich: działania rozwijające relacje pomiędzy partnerami, kreowanie wspólnych celów, a także stosowanie powiązanych ze sobą strategii [Ying-Huei, Tzu-Pei, Yen 2014, s. 576].

Kreowanie nowych zasad rynkowych

Pośrednim źródłem wewnętrznym przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być sposób, w jaki ono podchodzi do istniejących reguł rynkowych i skali konkurencji. Część przedsiębiorstw wybiera rozwiązanie, w którym dzięki ich działaniom następuje przekształcenie rynku lub wybranego segmentu rynkowego według zasad narzuconych przez samo przedsiębiorstwo. Ma to na celu dopasowanie otoczenia konkurencyjnego do cech organizacji, co przekłada się na jej przewagę nad konkurentami, ponieważ nowe zasady działania na rynku są dostosowane do atutów organizacji. Jest to pogląd rekonstrukcjonistyczny. Granice rynku i struktura branży nie są zadane z góry i mają zostać zrekonstruowane przez działanie aktorów z branży [Kim, Mauborgne 2005, ss. 27–30]. Często oznacza to zmianę zachowania nabywcy odnośnie do nabywania, postrzegania bądź używania produktu lub usługi. Dzięki temu przedsiębiorstwo odkrywa nowe horyzonty, dostarcza sobie nowych instrumentów i argumentów do gry konkurencyjnej, co pozwala na

wprowadzenie organizacji na nowe ścieżki działania wobec konkurentów, stwarzając szansę dla nowatorskich, niestereotypowych poczynañ. Innowacje przy stosowaniu tej koncepcji stają się jednym z najważniejszych narzędzi wykorzystywanych przez organizacje. A sama firma powinna być elementem skutecznie działającego systemu innowacji w ujęciu regionalnym i ponadregionalnym.

Główną przesłanką tej koncepcji jest to, że jeśli przedsiębiorstwo będzie umiało pokierować rozwojem swojej branży, to również zapanuje nad własnym przeznaczeniem. Przewagą konkurencyjną jest wykreowanie oraz zdominowanie pojawiających się szans i możliwości w celu zdobycia kontroli nad nową przestrzenią konkurencyjną [Hamel, Prahalad 1999, s. 19]. Wykreowanie potrzeby, której klienci wcześniej sobie nie uświadamiali, zaoferowanie produktu, jakiego wcześniej na rynku nie było, wprowadzenie modelu biznesowego, jakiego wcześniej inne organizacje nie stosowały, to szansa na wyznaczenie trendu na rynku i przejęcie inicjatywy strategicznej, dzięki której można być pionierem, a w sprzyjających okolicznościach – liderem ustalającym zasady rynkowe, a nawet przez pewien czas – monopolistą. Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw przejmujących inicjatywę strategiczną jest odwaga kreowania trendów zamiast biernego dostosowywania się do nich [Kaleta 2007, ss. 172–175]. Jeśli chodzi o tworzenie nowych rynków, ważne jest, by nie skupiać się na istniejących klientach, ale zdobywać nową przestrzeń rynkową wskutek eksploracji klientów niebędących klientami [Randall 2015, s. 11].

Tradycyjne traktowanie konkurencji, czyli sytuacja, w której znani są rywale, narzędzia konkurowania, dostawcy, nabywcy, a zmiany ograniczają się do udoskonalania już realizowanych działań, przestaje być wystarczające do konkurowania [Jacobides 2010, s. 79]. Nowi konkurenci kreujący nowe cechy konkurencyjności na rynku, nowe produkty predefiniujące branże, dynamiczne zmiany w zachowaniach nabywców, rozwój nowych technologii to wszystko powoduje, że przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu będą wykorzystywać podejście rekonstrukcjonistyczne.

Współcześnie Internet Rzeczy oraz postęp technologiczny wprowadzają w przestrzeń rynkową technologię mobilną 5G, która z racji swojego potencjału utoruje drogę nowym rynkom oraz przekształceniom całych branż wynikającym z możliwości, jakie stwarzają wyżej wymienione czynniki oraz umiejętność wykorzystania Big Data [French, Shim, Louis i in. 2015, s. 1]. Istotną rolę w tych przemianach odgrywać będzie pokolenie Z i kolejne, młodsze pokolenia, czyli osoby, które praktycznie od urodzenia mają styczność z najnowszą technologią teleinformatyczną. Współcześni liderzy rynkowi w wielu branżach zastosowali tę

strategię, wywracając rynek do góry nogami. Facebook jest medialną korporacją, która służy ludziom m.in. do pozyskiwania codziennych informacji, jak kiedyś gazety, choć nie zatrudnia dziennikarzy i nie tworzy treści. Uber stał się jedną z najpopularniejszych globalnych firm przewozowych, choć nie ma floty pojazdów. Firma Airbnb działająca w branży hotelarskiej nie posiada ani jednego hotelu, ale zapewnia nocleg w 6 mln miejsc w 100 000 miast na świecie. To najbardziej znane przykłady firm wykorzystujących nowe technologie i sposoby komunikacji, które przekształciły rynek. Oprócz nich istnieją tysiące mniejszych podmiotów, które również wykorzystując możliwości wynikające z rynku, wykreowały sobie swoje własne zasady funkcjonowania na nim, zdobywając bezpieczną, zaprojektowaną przez siebie pozycję konkurencyjną.

Internet Rzeczy wraz z technologią 5G wprowadzą na masową skalę wspomniane wcześniej inteligentne produkty sieciowe (ang. *smart connected products*), które wyprą z rynku te tradycyjne. Pojawią się produkty związane z inteligentnym domem, inteligentne, połączone w sieć urządzenia AGD i RTV, inteligentne urządzenia związane z ochroną zdrowia (monitorujące stan zdrowia, przesyłające informację i szybko reagujące na niepokojące informacje), czy też inteligentne ubrania [French, Shim, Louis i in. 2015, s. 2]. Produkty te są już dziś naturalną przestrzennią do tworzenia błękitnych oceanów.

Wprowadzanie strategii błękitnego oceanu jest ściśle powiązane z właściwym przywództwem. W wielu przypadkach bez skokowej zmiany przywództwa nie jest możliwe jej wprowadzenie. Podstawową ideą przywództwa błękitnego oceanu jest osiągnięcie organizacyjnego skoku, co przekłada się na wysoką wydajność. Odbyna się to w wyniku konwersji niezaangażowanych pracowników w zaangażowanych, a realizowane jest w 4 etapach, takich jak:

- ocena aktualnej rzeczywistości przywódczej organizacji (stan: „jak jest”),
- opracowanie alternatywnych profili przywództwa,
- wybór profilu przywództwa, który najlepiej umożliwi odblokowanie niezaangażowanych pracowników,
- sformalizowanie i wdrożenie nowego modelu przywództwa [Mauborgne, Merino 2014].

Jednocześnie istotną rolę w skutecznym budowaniu przewag konkurencyjnych z zastosowaniem strategii błękitnego oceanu odgrywają innowacje. W badaniach przeprowadzonych na jordańskich przedsiębiorstwach telekomunikacyjnych udowodniono, że wdrażane procesy innowacji znacząco wpływały na osiąganie przewagi konkurencyjnej [Al Qudah, Hashem 2018, ss. 110–118]. Pamiętać jednak należy, że muszą być to innowacje wartości, a więc powiązane nie tylko z nowymi

technologiami, ale będące także wartością dla nabywcy [Randall 2015, s. 12]. Innowacja wartości łączy technologię z użytecznością, ceną i pozycjami kosztowymi. Dzięki temu wytwarzane przez innowatorów pomysły mogą być przez nich efektywnie wykorzystywane. Stosując innowację wartości, przedsiębiorstwo orientuje cały swój system na osiągnięcie skoku wartości zarówno dla nabywców, jak i dla siebie. Celem strategicznym jest tworzenie nowych zasad i dobrych praktyk w wyniku łamania istniejących kompromisów pomiędzy kosztem i wartością [Kim, Mauborgne 2005, ss. 31–38].

Bibliografia

Al Qudah M.A., Hashem T.N. (2018), *The Impact of Applying the Blue Ocean Strategy on the Achievement of a Competitive Advantage: A Field Study Conducted in the Jordanian Telecommunication Companies*, „International Business Research”, vol. 11, issue 9.

Alexander M., Jaakkola E. (2015), *Customer Engagement and Value Co-Creation* [w:] *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges*, Routledge, New York.

Baran G. (2014), *Marketing współtworzenia wartości z klientem* [w:] Ł. Sułkowski, J. Otto (red.), *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa.

Barwise P., Meehan S. (2010), *The One Thing You Must Get Right When Building a Brand*, „Harvard Business Review”, vol. 88, no. 12.

Bezkorovainyi A., Jarzębowski S. (2018), *Innovative Clusters as a Way of Improving Logistics Ecosystem: Benchmarking Polish Experience for Ukraine*, „Information Systems in Management”, vol. 7, no. 1.

Boguski J. (2010), *Globalny system innowacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, nr 2.

Borowicz A., Dzierżanowski M., Rybacka M. i in. (2009), *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, [online] www.ibngr.pl/, dostęp: 17.03.2019.

Boudrean K.J. (2013), *Using the Crowd as an Innovation Partner*, „Harvard Business Review”, vol. 91, no. 4.

Brodzicki T., Szulika S. (2002), *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (110).

Kim Ch.W., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Chen L., Fong P. (2015), *Evaluation of Knowledge Management Performance: An Organic Approach*, „Information & Management”, vol. 52, issue 54.

Chyba Z. (2013), *Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 298.

Dunn B.J. (2010), *Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media*, „Harvard Business Review”, vol. 88, no. 12.

Feng Y., Kataoka I., Yoshida J. i in. (2018), *Development of a New Simulation-Based Platform for Product and Service Customer Co-Design Using AI*, International Design Conference – Design 2018, [online] <https://doi.org/10.21278/idc.2018.0144>, dostęp: 17.03.2019.

Formhold-Eisebith M., Eisebith G. (2005), *How to Institutionalize Innovative Clusters? Comparing Explicit Top-Down and Implicit Bottom-Up Approaches*, „Research Policy”, vol. 34, no. 8.

French A.M., Shim J.P., Louis St.R. i in. (2015), *Sailing the Seven Seas, a Blue Ocean of the Internet of Things*, 21st Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2015, Puerto Rico, August 13–15, 2015, Association for Information Systems 2015.

Furman J.L., Porter M.E., Stern S. (2002), *The Determinant of National Innovative Capacity*, „Research Policy”, vol. 31, no. 6.

Gallo C. (2011), *Steve Jobs: sekrety innowacji*, Znak, Kraków.

Ganescu C., Serbanica C., Ene S. i in. (2019), *Innovation Clusters, Tools to Promote and Support Regional Smart Specialization*, „Management and Marketing Journal”, vol. 0, no. 1.

Gorynia-Pfeffer N. (2013), *Istota koncepcji narodowego systemu innowacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2.

Gralak A. (2008), *Wzmacnianie zdolności konkurencyjnej regionów przez rozwój regionalnych systemów innowacji*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. 10, z. 2.

Hall R., Andriani P. (2003), *Managing Knowledge Associated with Innovation*, „Journal of Business Research”, vol. 56, issue 2.

Hamel G., Prahalad C. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.

Jacobides M.G. (2010), *Strategy Tools for a Shifting Landscape*, „Harvard Business Review”, vol. 88, no. 1–2.

Kaleta A. (2007), *Inicjatywa strategiczna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa* [w:] H. Czubaśiewicz, W. Golnau (red.), *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

Kaplan A.N.D., Haenlein M. (2011), *Two Hearts in Three-Quarter Time: How to Waltz the Social Media/Viral Marketing Dance*, „Business Horizons”, vol. 54, issue 3.

Koźmiński A.K. (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kukiełka-Pucher D., Dobkowska M. (2004), *Wiem, (nie) powiem – dzielenie się wiedzą*, „Manager”, nr 6.

Kuzmin O., Stanasiuk N., Vivchar O. (2019), *Intellectually-Innovative Clusters as the Basis of Industrial Potential Development*, „Baltic Journal of Economic Studies”, vol. 5, issue 1.

Li X., Montazemi A.R., Yuan Y. (2006), *Agent-Based Buddy-Finding Methodology for Knowledge Sharing*, „Information & Management”, vol. 43, no. 3.

Lusch R.F., Vargo S.L., O'Brien M. (2007), *Competing through Service. Insights from Service-Dominant Logic*, „Journal of Retailing”, vol. 83, no. 1.

Łopacińska K. (2014), *Social media w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Marketing i Rynek”, nr 12.

Mankins M., Harris K., Harding D. (2017), *Strategy in the Age of Superabundant Capital*, „Harvard Business Review”, March–April.

Mauborgne R., Merino M. (2014), *From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership*, „A Harvard Business Review Webinar Featuring”, [online] <https://hbr.org/2014/07/from-blue-ocean-strategy-to-blue-ocean-leadership>, dostęp: 10.03.2019.

Mount M., Martinez M. (2014), *Social Media: A Tool for Open Innovation*, „California Management Review”, vol. 56, no. 4.

Mroczo B. (2007), *Zdolność przedsiębiorstw do uczenia się a innowacyjność – rola atmosfery panującej w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.

Nowakowska A. (2005), *Regionalny system innowacji* [w:] K. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

Pomykański A. (2015), *Zarządzanie wiedzą przedsiębiorstwa w aspekcie regionalnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 4, cz. 1.

Pomykański A., Pomykański P. (2013), *Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 310.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Porter M.E., Heppelmann J.E. (2014), *How Smart Connected Products Are Transforming Competition*, „Harvard Business Review”, vol. 92, no. 11.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Randall R.M. (2015), *W. Chan Kim and Renée Mauborgne Dispel Blue Ocean Myths*, „Strategy & Leadership”, vol. 43, issue 2.

Rust R.T., Moorman Ch., Bhalla G. (2010), *Rethinking Marketing*, „Harvard Business Review”, vol. 88, no.1–2.

Shankar V., Berry L.L., Dotzel T. (2009), *A Practical Guide to Combining Products and Services*, „Harvard Business Review”, vol. 87, no. 11.

Skawińska E., Zalewski R.I. (2016), Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI w., „Przegląd Organizacji”, nr 3 (914).

Stopczyński B. (2012), Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 13, z. 8.

Sułkowski Ł. (2014), *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu* [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski (red.), *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa.

de Swaan Arons M., van den Driest F., Weed K. (2014), *The Ultimate Marketing Machine*, „Harvard Business Review”, vol. 92, no. 7–8.

Tiwana A. (2002), *Knowledge Management Toolkit. Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, Prentice Hall, New York.

Ushakova E., Voronina E., Kim O. i in. (2018), *Cluster Policy in Conditions of Innovative Development of the Region*, „MATEC Web of Conferences”, vol. 170(2):02010.

Verleye K. (2015), *The Co-Creation Experience from the Customer Perspective: Its Measurement and Determinants*, „Journal of Service Management”, vol. 26, issue 2.

Wasiluk A. (2017), *Pro-Innovative Prerequisites for Establishing the Cooperation between Companies (in the Perspective of Creation and Development of Clusters)*, „Procedia Engineering”, no. 182.

Xie K., Wu Y., Xiao J. i in. (2016), *Value Co-Creation between Firms and Customers: The Role of Big Data-Based Cooperative Assets*, „Information & Management”, vol. 53, issue 8.

Ying-Huei Ch., Tzu-Pei L., Yen D. (2014), *How to Facilitate Inter-Organizational Knowledge Sharing: The Impact of Trust*, „Information & Management”, vol. 51, issue 3.

Sylwia Wojciechowska-Filipek

Spółeczna Akademia Nauk

Mocne i słabe strony robotyzacji procesów w bankach

Wprowadzenie

W ostatnich latach wszystkie instytucje zajmujące się masowymi transakcjami i operacjami szukają sposobu na to, jak obniżyć koszty żmudnych, powtarzalnych operacji wykonywanych przez człowieka. Automatyzacja procesów zaczyna być koniecznością. Przełomowe odkrycia w dziedzinie sztucznej inteligencji pozwoliły stworzyć oprogramowania, które potrafią interpretować różne polecenia głosowe i tekstowe, przewidywać działania użytkowników i personalizować wiadomości na dużą skalę. Daje to możliwość jednoczesnego obniżenia kosztów i rozszerzenia funkcjonalności jednego z obszarów funkcjonowania firm, który generuje największe wydatki – obsługi klienta.

Celem opracowania jest charakterystyka procesów możliwych do automatyzacji w bankach oraz analiza korzyści i zagrożeń związanych z jej zastosowaniem.

Robotyzacja procesów

Organizacje od dawna wdrażają technologie wspomagające standardowe pakiety planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP), portale samoobsługowe oraz narzędzia automatyzacji niskiego poziomu, takie jak skrypty. Roboty to nowa gama technologii, które umożliwiają bezpieczną automatyzację procesów w przedsiębiorstwie [Lacity, Willcocks 2016, s. 3].

Zgodnie z definicją słownikową robot to „urządzenie zastępujące człowieka podczas wykonywania niektórych czynności” [Słownik języka polskiego 2019].

Robotami mogą być jednak nie tylko wyspecjalizowane urządzenia, ale także programy komputerowe, które obecnie automatyzują wykonywanie prostych, powtarzalnych czynności, lecz z czasem będą umiały jednak coraz więcej i będą realizowały coraz bardziej złożone zadania [Kowanda 2018].

Szacuje się, że w przypadku 60% zawodów występuje co najmniej 30% czynności związanych z wykonywaniem tego rodzaju pracy, które można zautomatyzować [McKinsey Global Institute 2017, s. 8]. Zawody, dla których prawdopodobieństwo automatyzacji wynosi ponad 95%, to: sprzedawca przez telefon, urzędnik w banku lub na poczcie, bibliotekarz, agent ubezpieczeniowy, recepcjonista czy księgowy [Robotyzacja grozi... 2019]. Należy także zauważyć, że w firmach większości branż przeciętny pracownik spędza do 80% swojego czasu pracy na wykonywaniu powtarzalnych zadań, które nie wymagają kreatywności ani głębokich przemyśleń, i właśnie to te zadania mogą być zautomatyzowane [Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 396].

Robotyka jest jednym z priorytetów wielu organizacji, w tym firm z sektora bankowego. Jako priorytet wskazuje go 30% banków na świecie i 45% w Polsce [McKinsey Global Institute 2017, s. 8]. Nowe technologie nie zmieniają zasad gry, lecz wspierają tylko budowany przez banki biznes. McKinsey przewiduje, że w ciągu najbliższych kilku lat maszyny wykonają 10-25% pracy na różnych stanowiskach bankowych, zwiększając wydajność i pozwalając pracownikom skupić się na zadaniach i projektach o wyższej wartości [Berruti, Ross, Weinberg 2017].

Robotyzację procesów w bankach umożliwia rozwój technologii poznawczych coraz lepiej realizujących określone zadania, które wcześniej mogli wykonywać tylko ludzie. Należą do nich np.:

- przetwarzanie języka naturalnego – ekstrakcja informacji na podstawie ontologii i rozpoznawania mowy,
- generowanie języka naturalnego,
- uczenie maszynowe – sieci neuronowe/ głębokie uczenie się,
- *Computer Vision* – rozpoznawanie obrazu [Mehta, Bandyopadhyay, Shah 2015, s. 23].

Technologie oferują różne możliwości, dzięki którym rozmaite zadania są rozwiązywane tak jakby zrobił to człowiek, posługując się swoim mózgiem. Automatyczne analizy i sztuczna inteligencja są już wykorzystywane przez banki do wykonywania działań, które kiedyś uważano za zarezerwowane wyłącznie dla człowieka. Oznacza to, że umiejętności ludzkie, które jeszcze niedawno były uważane za niezbędne w podstawowej bankowości, mogą przestać być wymagane [Shukla, Rebello 2017].

Robotic Process Automation (RPA)

Zrobotyzowana automatyzacja procesów (RPA) to narzędzie, które można wykorzystać jako część zestawu narzędzi bankowości komercyjnej, aby usprawnić i zautomatyzować wiele rutynowych, ręcznych procesów lub podprocesów bankowych [Wilds 2019]. Chodzi przede wszystkim o centralne zautomatyzowanie procesów biznesowych, czyli zarządzanie nimi, śledzenie ich i wykonywanie przez roboty we wszystkich działach organizacji. W języku RPA określenie „robot” oznacza jedną licencję na oprogramowanie [Lacity, Willcocks 2016, s. 4].

RPA najlepiej nadaje się do procesów, które są powtarzalne oraz deterministyczne, mają minimalny poziom niejednoznaczności i bardzo niewiele wyjątków. Procesy, które najbardziej nadają się do implementacji RPA wyróżniają się następującymi cechami:

- mają określone reguły z minimalnym elementem oceny osądu lub nie zawierają go,
- odznaczają się wysokim udziałem pracy wykonywanej ręcznie w powtarzalnych krokach,
- są standaryzowane od wejścia poprzez etapy procesu aż do wyjścia,
- mają dane wejściowe w postaci elektronicznej (a nie w postaci papierowej),
- wolumeny transakcji procesu są wystarczająco wysokie, aby uzasadnić automatyzację [Mehta, Bandyopadhyay, Shah 2015, s. 33].

Spektrum automatyzacji rozszerza się od prostej automatyzacji opartej na regułach do zaawansowanej inteligencji poznawczej i sztucznej inteligencji [Mehta, Bandyopadhyay, Shah 2015, s. 31]. Rozwiązania RPA emulują ludzkie działania w celu automatyzacji zadań wymagających ludzkiej inteligencji, bez konieczności wprowadzania zmian w podstawowych systemach i procesach. RPA polega na zatrudnianiu robotów programowych z możliwością replikacji ludzkich działań. Jest wirtualną siłą roboczą o umiejętnościach porównywalnych z umiejętnościami ludzi [Hosatburga 2017]. Różnicę między automatyką RPA a tradycyjną automatyzacją metod biznesowych można zobrazować, porównując samochód bez kierowcy w z samochodem z systemami wspomagającymi. W drugim przypadku automatyzacja jedynie moduluje pewne działania pojazdu, podczas gdy samochód bez kierowcy jest gotowy zapamiętywać, uczyć się, dostosowywać się i reagować na wiele problemów związanych z prowadzeniem pojazdu, tak jak robiłby to człowiek [Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 392].

RPA w porównaniu z innymi narzędziami do automatyzacji, np. BPM (ang. *Business Process Management*), charakteryzuje się trzema cechami, takimi jak:

- **Łatwość konfiguracji** – programiści nie muszą mieć umiejętności programowania. Interfejsy RPA działają podobnie jak Visio – wystarczy przeciągać, upuszczać i łączyć ikony reprezentujące kroki w procesie, a kod jest generowany automatycznie. Osoby operacyjne z doświadczeniem procesowym i merytorycznym, ale bez doświadczenia w programowaniu, mogą zostać przeszkolone w zakresie samodzielnej automatyzacji procesów w ciągu kilku tygodni.
- **Nieinwazyjność oprogramowania** – technologia RPA działa na istniejących systemach – nie ma potrzeby tworzenia, zastępowania lub dalszego rozwijania drogich platform. Oprogramowanie RPA uzyskuje dostęp do innych systemów komputerowych tak, jak robi to człowiek – za pomocą interfejsu użytkownika z identyfikatorem logowania i hasłem. Ponieważ uzyskuje ono dostęp do innych systemów za pośrednictwem warstwy prezentacji, więc nie ma wpływu na logikę programowania systemów podstawowych. Ponadto produkty RPA nie przechowują żadnych danych.
- **Bezpieczeństwo** – RPA to solidna platforma zaprojektowana w celu spełnienia wymagań IT firmy w zakresie: bezpieczeństwa, skalowalności, możliwości kontroli i zarządzania zmianami. Roboty RPA są wdrażane, planowane i monitorowane w scentralizowanej, połączonej infrastrukturze obsługiwanej przez IT, aby zapewnić integralność transakcyjną, zgodność z modelami bezpieczeństwa przedsiębiorstwa i ciągłość usług zgodnie z planami ciągłości działania przedsiębiorstw. To odróżnia RPA od wcześniejszych generacji skryptów, które użytkownicy lokalnie wdrażali ze swoich komputerów [Lacity, Willcocks 2016, s. 4].

Banki przeznaczają znaczne środki na technologię automatyzacji. International Data Corporation stwierdziła, że na świecie sektor bankowy jest drugim co do wielkości (za handlem elektronicznym) inwestorem w obszarze technologii sztucznej inteligencji [Kulp 2019, s. 20]. W Europie przyjęcie RPA jest w początkowej fazie (testy pilotażowe) lub w fazie pośredniej (automatyzacja mniej niż 10 procesów biznesowych). Jednak oczekuje się, że w ciągu najbliższych lat będzie w fazie od pośredniej do zaawansowanej (automatyzacja 10 lub więcej procesów). Jeśli chodzi o największe rynki w Europie, to 60% niemieckich firm spodziewa się zaawansowanego wdrożenia do 2020 r., natomiast we Francji oczekiwania takie deklaruje 50% firm, a w Wielkiej Brytanii – 46% [Global Banking and Finance 2019].

Procesy i czynności poddawane automatyzacji

Niektóre banki już od dekady w sposób systematyczny wdrażają zaawansowane rozwiązania automatyzacji i robotyzacji biznesu. Działania te obejmują zarówno Front Office (obsługę interakcji z klientem), jak i Back Office. Robot jest szybszy, pracuje 24 godziny na dobę i popełnia mniej błędów niż pracownik.

Główne działania poddawane RPA to:

- Czaty (wsparcie cyfrowe 24/7) – operują na pierwszej linii kontaktu z klientem, dopiero potem przekazują najbardziej złożone problemy, z którymi sobie nie radzą, do człowieka. Klienci oczekują szybkości i personalizacji podczas interakcji z instytucją finansową, a jednocześnie nie chcą bezosobowego korzystania z poczty e-mail lub formularzy online. Chatboty z obsługą klienta oferują zarówno rozmowę na żywo, jak i szybkość [Marous 2019].
- Procesy operacyjne, w tym:
 - operacje depozytów komercyjnych,
 - obsługa płatności i weryfikacja przelewów,
 - otwieranie rachunków bankowych i operacje związane z ich obsługą,
 - zarządzanie finansami i środkami pieniężnymi oraz doradztwo finansowe, gdyż zaawansowane RPA zapewniają dostęp do wszystkich danych klienta i mogą śledzić nawyki związane z wydatkami, ustalać budżety i zarządzać nimi.
- Procesy kredytowe, w tym:
 - wstępna analiza wniosku kredytowego,
 - obliczanie ryzyka kredytowego,
 - weryfikacja kompletności dokumentacji kredytowej oraz sprawdzanie jej poprawności,
 - księgowanie kredytu i wypłata środków,
 - parametryzacja i opis w skrypcie procesu księgowania zmian w systemach bankowych wynikających z podpisania z klientem aneksu do umowy kredytowej,
 - odnowienia kredytów biznesowych,
 - administracja kredytami.
- Procesy wsparcia, w tym:
 - analiza wyciągów,
 - sprawdzanie formularzy,
 - segregowanie zeskanowanej dokumentacji,
 - analiza danych pobranych z kartotek klientów i ksiąg wieczystych,

- obsługa zajęć komorniczych,
 - obsługa zgłoszeń reklamacyjnych klientów,
 - przetwarzanie roszczeń (roboty mogą przeglądać roszczenia klientów i identyfikować, kto otrzyma zwrot pieniędzy, bez proszenia o pomoc ze strony człowieka),
 - obsługa zapytań z art. 105 ustawy o prawie bankowym [Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz. U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939 z późn. zm.)]
 - aktualizacja bazy kontrahentów,
 - tworzenie zaświadczeń o zatrudnieniu i wynagrodzeniu dla pracowników,
 - generowanie zaświadczeń dla klienta (np. zwolnienie hipoteki),
 - przesyłanie maili do klientów z załączoną gwarancją bankową,
 - podział faksów na kategorie (roboty mogą konwertować obrazy faksów na tekst do odczytu maszynowego, a następnie wyodrębniać dane i klasyfikować faksy).
- RPA wykorzystuje się także do analizy bezpieczeństwa systemów IT i wykrywania oszustw. Pomaga pracownikom przeprowadzać dochodzenia w takich sprawach [Stankiewicz 2018; Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 396; Wilds 2019].

RPA w bankowości umożliwia wysoce zautomatyzowaną obsługę klienta w wysoce skalowalny sposób, pozwalając bankom lepiej konkurować na rynku [Kulp 2019, s. 20]. Przewiduje się, że już samo wykorzystanie chatbotów umożliwi bankom zaoszczędzenie miliardów dolarów w nadchodzącej dekadzie. Według raportu opublikowanego przez Juniper Networks chatboty przyniosą do 2022 r. ponad 8 mld dolarów oszczędności rocznie [Juniper Networks 2019]. Według Gartnera zaś do 2020 r. chatboty będą obsługiwały nie mniej niż 85% wszystkich interakcji z obsługą klienta [Marous 2019].

W niektórych bankach wprowadzane są nowoczesne rozwiązania umożliwiające tym pracownikom, którzy nie są specjalistami IT, szybką implementację i wdrażanie szerokiego zakresu automatyzacji o różnym stopniu złożoności. Przykładem może być ING Bank Śląski, w którym rozwijana jest autorska platforma RPA – RoboPlatform. Rozwiązanie to wyróżnia się dużą elastycznością i możliwością szybkiego wdrażania robotów bez generowania wysokich kosztów. W ING w Pionie Operacji używanych jest ponad 1500 robotów, z pomocy których korzysta ok. 500 użytkowników [Sobczak 2019].

Zalety zastosowania robotyzacji w bankowości

Robotyzacja procesów bankowych jest olbrzymią szansą biznesową dla sektora bankowego – może radykalnie poprawić opłacalność i wydajność procesów [Del Rowe 2017, s. 15]. Automatyzacja, poza oszczędnościami, umożliwia lepsze zarządzanie powtarzalnymi zadaniami (21%) i lepszą standaryzację przepływu procesów pracy (19%), a także zmniejsza zależność ukończenia procesu od wielu systemów (14%) oraz redukuje tzw. wąskie gardła (11%) [Agarwal 2017, s. 6300].

Korzyści wynikające z automatyzacji procesów w bankowości

Główne korzyści wynikające z wdrożenia automatyzacji procesów w bankowości to: usługa 24/7, skalowalność, oszczędność kosztów, ograniczenie zatrudnienia, zwiększenie wydajności produkcyjnej, czas wdrożenia projektu, oferta dla klienta szyta na miarę, elastyczność działania, wzrost dzięki dostępowi do archiwalnych danych, zmniejszony czas reakcji biznesowej, wykorzystanie istniejącej infrastruktury, redukcja nadużyć bankowych dokonywanych przez pracowników, zredukowanie liczby pomyłek, większa zgodność z przepisami.

Usługa 24/7

Roboty pakietu oprogramowania mogą pracować w sposób ciągły, nie trzeba robić przerw podczas wykonywania zadań tak jak ma to miejsce w przypadku ludzi. Działają 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, non stop, bez przerw, bez snu, bez urlopów i zwolnień lekarskich [Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 396].

Skalowalność

Procesy ustalone dla jednego robota programowego są często powielane w dowolnej liczbie innych robotów i odwrotnie – roboty są często wycofywane z procesu po to, by mogły pracować w innym procesie [Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 396]. W przypadku wprowadzania na rynek nowych produktów wirtualna siła robocza może zostać podwojona niemal natychmiast, a następnie zmniejszona, gdy nie będzie już potrzeby korzystania z niej [Lacity, Willcocks 2016, s. 12].

Oszczędność kosztów

Chociaż wdrożenie zautomatyzowanej automatyzacji procesu wymaga znacznych początkowych nakładów, ogólny wzrost wydajności i produktywności, a także ograniczenie ludzkich błędów, uzasadniają początkowo poniesione koszty [Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 394]. Badania pokazują, że wdrożenie RPA pozwala zaoszczędzić 25–75% kosztów, poprawiając wskaźniki wydajności zastosowanych funkcji przy jednoczesnym zachowaniu jakości produkcji [Robotic Process... 2019]. W Alior Banku szacuje się, że digitalizacja ponad 100 procesów realizowana w ramach projektu do 2020 r. przyniesie łącznie 20 mln zł oszczędności [Burta 2017]. Proste sprawdzanie informacji o klientach w 2 systemach może zająć sekundy zamiast minut, co może obniżyć koszty przetwarzania o 30–70% [Robotic Process... 2019]. Przewiduje się, że konsekwencją automatyzacji procesów w bankach w USA będzie zmniejszenie liczby oddziałów nawet o 20% w ciągu 5 lat oraz zmniejszenie rozmiaru średniego oddziału banku z 5000 do 3000 stóp kwadratowych, a to może zaoszczędzić aż 8,3 mld dolarów rocznie [Shukla, Rebello 2017].

Ograniczenie zatrudnienia

Przewiduje się, że w usługach finansowych procesy RPA w ciągu 5 lat mogą spowodować spadek zatrudnienia o 28–41%, a w ciągu dekady o 48–53% [Grzegorzczak 2018]. Rozwiązuje to problemy związane z zatrudnieniem i rotacją, z którymi w ostatnich latach borykają się banki na całym świecie. O pracowników jest nie tylko coraz trudniej, ale mają oni też coraz większe wymagania. Młodzi ludzie chcą dużo zarabiać i to od razu, na początku swojej kariery, a poza tym wykonywanie powtarzalnych czynności ich nudzi, co z kolei prowadzi do coraz liczniejszych błędów. Ponadto pracownicy często zmieniają pracę, a odchodząc, zabierają ze sobą zdobytą wiedzę, najczęściej do konkurencji. Wirtualni pracownicy tych wszystkich wad nie mają [Kowanda 2018].

Zwiększenie wydajności operacyjnej

Przewiduje się, że technologia robotyzacji przyczyni się do nowej fali wzrostu produktywności i wydajności siły roboczej w skali globalnej [Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 394]. Roboty wykonują czynności 20 razy szybciej niż ludzie [Puls Biznesu 2018]. Wiodący bank w Wielkiej Brytanii po wdrożeniu RPA do przetwarzania transakcji zwiększył wydajność zarządzania operacjami bankowymi o 20% [Wilds 2019]. Banki odgrywają bardzo ważną rolę w gospodarce. Jeśli wszystkie

banki staną się bardziej wydajne, będzie to miało bezpośredni wpływ na wiele innych branż. Badania wskazują, że kiedy już proces automatyzacji zostanie wdrożony, banki zaoszczędzą 40–60% w pierwszym roku działania, dzięki szybszym i znacznie wydajniejszym procesom [Grzegorzczak 2018].

Czas wdrożenia projektu

Jedną z niezaprzeczalnych korzyści wynikających z zastosowania robotyzacji w bankowości jest skrócenie czasu wdrożenia projektu. Podczas gdy wdrożenie tradycyjnych projektów z ludźmi trwa lata, robotom zajmuje to tylko tygodnie [Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 394].

Oferta dla klienta szyta na miarę

Zaawansowane RPA na podstawie dostępnych danych jest w stanie poznać swojego klienta lepiej niż jakikolwiek sprzedawca. W wielu instytucjach bankowość osobista ewoluuje, odgrywając coraz większą rolę w zarządzaniu pieniędzmi w cyklu życia klientów. Jest to możliwe dzięki spersonalizowanym danym i algorytmom przewidywania zachowań. W U.S. Bank nowa aplikacja mobilna zintegrowana ze sztuczną inteligencją została zbudowana tak, aby pomieścić wirtualnego asystenta i spersonalizowane dostarczanie treści wraz ze wskazówkami dotyczącymi znajomości finansów i innymi sposobami budżetowania. Ma to na celu pomóc klientom zarządzać ich finansami na każdym etapie życia [Kulp 2019, s. 21].

Elastyczność działania

W obliczu rosnącej penetracji technologii i globalizacji banki muszą być bardziej elastyczne niż kiedykolwiek wcześniej. Efekt wydarzeń po drugiej stronie świata może być widoczny w ciągu godzin, a nie – jak kiedyś – dni. Dzięki RPA banki mają szansę przygotować się na każdą sytuację i szybko reagować. Ponadto uwalniając zasoby ludzkie od codziennych, przyziemnych zadań, można bardziej skoncentrować uwagę na opracowaniu innowacyjnych strategii rozwoju biznesu [Robotic Process... 2019].

Wzrost dzięki łatwemu dostępowi do archiwalnych danych

Technologia pozwoliła na digitalizację danych z papierowych dokumentów i są one dostępne dla firm. Dzięki RPA banki wykorzystują zarówno archiwalne, jak i nowe dane, co pozwala na tworzenie szybszych i lepszych raportów dla strategii biznesowych [Robotic Process... 2019].

Zmniejszony czas reakcji biznesowej

Zauważa się średnio dwukrotne przyspieszenie realizacji wybranych procesów dzięki wdrożeniu RPA. Robotyzacja może skrócić czas otwierania nowego konta o 30%, czy przyspieszyć proces księgowania nawet o 300% [Wilds 2019]. Czas realizacji dyspozycji obsługiwanych we współpracy ludzi i robotów udało się skrócić o 30–70% [Stankiewicz 2018]. CB&S Bank (USA) wdrażając oprogramowanie RPA, był w stanie skrócić wymagany czas przetwarzania kredytów z 2–3 godzin do zaledwie jednej godziny, co pomogło zaoszczędzić 900 godzin pracy w ciągu jednego roku [Wilds 2018]. Banki HDFC i ICICI (Indie) używając RPA, skróciły czas wykonywania procesów o ok. 60% [Robotic Process... 2019]. NY Mellon Corporation (USA) podaje, że korzyści uzyskane dzięki RPA w tym banku to: o 88% krótszy czas przetwarzania, poprawa czasu realizacji zgłoszeń handlowych o 66% oraz trwające ¼ sekundy automatyczne uzgadnianie błędnych transakcji, w porównaniu do trwających 5–10 minut realizacji tego zadania przez człowieka [Sennaar 2019]. Prosta weryfikacja informacji o klientach z 2 systemów może zająć sekundy zamiast minut, a czas rozpatrzenia wniosku o kredyt hipoteczny może skrócić się z dni lub tygodni do minut [Scott 2019]. W Stanach Zjednoczonych przetwarzanie kredytu hipotecznego zajmuje średnio 50–53 dni. Proces zatwierdzania kredytu hipotecznego przechodzi różne kontrole, takie jak: kontrole kredytowe, historia spłat, weryfikacja zatrudnienia. RPA może przyspieszyć proces i usunąć wąskie gardła, aby skrócić czas przetwarzania z dni do minut [Robotic Process... 2019]. JPMorgan Chase zainwestował w technologię do analizowania dokumentów prawnych i wydobywania ważnych danych i klauzul. Ręczny przegląd 12 000 rocznych umów o kredyt komercyjny zwykle zajmuje ok. 360 000 godzin. Wyniki pierwszego wdrożenia tej technologii uczenia maszynowego wykazały, że taką samą liczbę umów można zweryfikować w kilka sekund [Sennaar 2019].

Wykorzystanie istniejącej infrastruktury

Wdrożenie *Robotic Process Automation* nie wymaga konfigurowania nowej infrastruktury. Unikalna jakość technologii RPA pozwala na integrację z dowolnym systemem, niezależnie od technologii programistycznej, dzięki czemu ma ona zastosowanie w całej organizacji i to kolejna jej zaleta [Robotic Process... 2019].

Redukcja nadużyć bankowych dokonywanych przez pracowników

Robotyzacja zwiększa bezpieczeństwo, szczególnie podczas przetwarzania poufnych informacji, gdy ryzyko naruszenia bezpieczeństwa przez pracowników jest największe [Del Rowe 2017, s. 15]. Według CCP Research Foundation banki w latach 2012–2016 zapłaciły łącznie ok. 10 mld USD kary za oszustwa ich pracowników.

Robotyzacja znacznie ogranicza oszustwa z prostego powodu – w czasach, gdy procesy będą głównie zarządzane za pomocą robotów oraz algorytmów czynnik ludzki (a to właśnie człowiek może w tych procesach oszukiwać) zostanie znacznie zredukowany lub może być nawet wyeliminowany [Pruchnik 2018, s. 4]. Wydawcy kart i firmy uczestniczące w rozliczaniu płatności za pomocą kart, takie jak PayPal, używają sztucznej inteligencji do porównywania bieżących transakcji kartowych z przeszłymi zachowaniami użytkownika, a także z ogólnymi profilami zachowań oszustw. Ludzcy analitycy uczą model rozpoznawania różnicy między legalnymi a nieuczciwymi transakcjami [Crosman 2017, ss. 24–25].

Zredukowanie liczby pomyłek

Pracownicy banku mają do czynienia z obszernymi danymi, a ręczne procesy są podatne na błędy. Banki na całym świecie wdrażają RPA, aby zminimalizować ręczne przetwarzanie tych ogromnych danych i w ten sposób uniknąć błędów [Robotic Process... 2019]. W zależności od źródła i rodzaju zautomatyzowanego procesu, poziom błędów może być zmniejszony średnio od: 10% [Puls Biznesu 2018], 21% [Agarwal 2017, s. 6300], czy nawet obniżyć się do 0% [Wilds 2019]. Bank of NY Mellon Corporation informuje, że wdrożenie RPA doprowadziło do osiągnięcia dokładności na poziomie 100% w sprawdzaniu poprawności zamknięcia konta w 5 systemach [Sennar 2019].

Większa zgodność z przepisami

Automatyzacja, co również jest jej olbrzymią zaletą, umożliwia zachowanie większej dokładności w zakresie zgodności z przepisami [Del Rowe 2017, s.15]. Po przydzieleniu zadań roboty są zaprojektowane tak, aby wiernie wypełniały instrukcje [Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 392].

Jak można zauważyć, RPA przynosi bankom wiele korzyści, których nie można zignorować, chcąc być konkurencyjnym na rynku. Już nie wystarczą dużo tańsze od bankowości tradycyjnej zdalne kanały dostępu dla klientów, bowiem teraz konieczna staje się robotyzacja procesów.

Słabe strony robotyzacji w bankowości

Robotyzacja procesów bankowych, oprócz tego, że stwarza olbrzymie szanse biznesowe dla sektora bankowego, generuje również dodatkowe zagrożenia, a wśród nich te, które są związane z cyberbezpieczeństwem [Pruchnik 2018, s. 4].

Do słabych stron robotyzacji w bankowości można zaliczyć: duże początkowe nakłady pieniężne, masowe zwolnienia, pojawienie się nierówności między pracownikami, naruszanie przestrzeni osobistej z ofertami personalizowanymi, stroniczość, ograniczona możliwość dialogu z klientami za pomocą chatbotów, ryzyko operacyjne, ryzyko zgodności, ryzyko jakości danych, ryzyko etyczne, cyberzagrożenia.

Duże początkowe nakłady pieniężne

Technologia ta wymaga początkowo dużych nakładów finansowych. Ograniczenia budżetowe są jednymi z najważniejszych powodów, dla których firmy nie preferują wdrażania RPA [Reddy, Harichandana, Alekhya 2019, s. 395].

Masowe zwolnienia

Osoby wykonujące mniej płatne prace w centralach, oddziałach, rozliczeniowych i obsłudze klienta prawdopodobnie stracą pracę po wprowadzeniu RPA [Crosman 2017, s. 24]. Wiodący bank w Wielkiej Brytanii wdrożył RPA do przetwarzania transakcji, zmniejszając siłę roboczą o ponad 1/3 [Wilds 2019]. Citigroup prognozuje, że prawie 1/3 miejsc pracy w branży bankowej może zostać utracona w ciągu dekady w latach 2015–2025 r. [Shukla, Rebello 2017]. Robotyzacja uderzy nie tylko w bankowość. Opracowania wskazują, iż znaczna liczba (47%) wszystkich miejsc pracy w USA potencjalnie może zostać zautomatyzowana w ciągu najbliższych 20 lat. PWC wykorzystało podobną metodologię i sugeruje, iż w tym samym okresie zostanie zautomatyzowanych 35% wszystkich miejsc pracy w Niemczech, 30% w Wielkiej Brytanii oraz 21% w Japonii [Pruchnik 2018, s. 4]. Według badania A.T. Kearney i Arvato w usługach finansowych procesy RPA w ciągu 5 lat mogą spowodować spadek zatrudnienia o 28–41%, a w ciągu dekady – o 48–53% [Grzegorzczak 2018].

Pojawienie się nierówności pomiędzy pracownikami

Zastąpienie pracowników maszynami może doprowadzić do dysproporcji na rynku pracy w wyniku pogłębienia nierówności między pracownikami wykwalifikowanymi i niewykwalifikowanymi [Agarwal 2017, s. 6300].

Naruszanie przestrzeni osobistej z ofertami personalizowanymi

Istnieje cienka granica między efektywnym oferowaniem spersonalizowanych produktów i usług a naruszeniem prywatności klientów.

Stronniczość

Sztuczna inteligencja (AI) jest niestronnicza o tyle, o ile została tak zaprogramowana. Szczegółowa analiza niektórych z powszechnie stosowanych technologii sztucznej inteligencji wykazała, że są one stronnicze w zależności od rasy, pochodzenia czy orientacji seksualnej. W jednym z banków w USA, który wykorzystuje AI w procedurze przyznawaniu kredytów, udowodniono, że znacznie większe limity były oferowane białym niż czarnoskórym Amerykanom [Pruchnik 2018, s. 4].

Ograniczona możliwość dialogu z klientami za pomocą chatbotów

Dialog prowadzony z klientami za pomocą chatbotów może być ograniczony do bardzo określonego zestawu lub formatu pytań, które są ustalane przez zespół programistów. Chatboty mają znaczące ograniczenia ze względu na akcenty i języki. Dla organizacji w regionach wielojęzycznych ograniczenie to staje się znaczącą barierą. Ponadto chatboty nie mogą prowadzić rozmowy, co oznacza, że nie mogą odpowiadać na wiele pytań jednocześnie [Marous 2019].

Ryzyko operacyjne

Robotyzacja w bankowości może być przeprowadzana bez pomocy Działu IT, czego efektem jest brak widoczności i kontroli wszystkich wdrożonych robotów. Robot może przestać działać np. z powodu aktualizacji systemu operacyjnego, stąd potrzeba gotowości operacyjnej do aktualizacji i naprawy robotów w razie potrzeby [Wilds 2018].

Ryzyko zgodności

Niekontrolowane rozprzestrzenianie się robotów bankowych w całej organizacji – szczególnie tych, których procesy obejmują regulacyjne punkty kontrolne – może stać się problematyczne, jeśli menedżerowie procesów nie będą mieli wykazu za instalowanych robotów bankowych i procesów, które wykonują. Rozprzestrzeniające się roboty, które nie są zbudowane w celu przestrzegania ścisłych procesów zgodności, mogą doprowadzać do poważnych problemów związanych ze zgodnością regulacyjną [Wilds 2018].

Ryzyko jakości danych

Procesy standaryzacji dużych zbiorów danych są często pomijane podczas ustalania zakresu i wdrażania RPA w bankach. Jednak z każdym terabajtem załadowanym do systemu bankowego wzrasta prawdopodobieństwo słabej jakości danych. Z pewnością robot może zmniejszyć liczbę błędów pracowników Back

Office podczas transkrypcji danych z arkusza kalkulacyjnego do systemu. Ale co wtedy, gdy dane otrzymane z Front Office są już w złym stanie i zostaną załadowane do systemu? Biorąc pod uwagę skalę działania robota, można teraz załadować do systemu 100 razy więcej złych danych [Wilds 2018].

Ryzyko etyczne

Zastępowanie personelu robotami może mieć negatywny wpływ na morale pracowników w organizacji. Poza tym etyczne konsekwencje zastosowania robotyki w bankowości przenoszą się na całe społeczeństwo. Jaka byłaby konsekwencja kryzysu finansowego w 2009 r., gdyby banki o złych aktach byłyby w stanie przetworzyć 100 razy więcej kredytów dziennie? [Wilds 2018]. Ponadto trzeba jeszcze wziąć pod uwagę jeden aspekt – sztuczna inteligencja to podejmowanie decyzji algorytmicznych. Załóżmy, że bank po to, aby ustalić zdolność kredytową klienta sięga do mediów społecznościowych i znajduje jego zdjęcie z wieczoru kawalerskiego w kasynie. Te dane są nie tylko wprowadzane do algorytmu bez zgody klienta, ale zniekształcają całe wnioskowanie [Crosman 2017, s. 25].

Cyberzagrożenia

Nowi uczestnicy środowiska IT są też źródłem dodatkowych zagrożeń. Może wystąpić nadużywanie uprzywilejowanego dostępu lub mogą pojawić się niewłaściwie nadane uprawnienia dostępu. Poza tym luki w zabezpieczeniach platformy, czy też odmowa usług, mogą mieć konsekwencje, które wpływają na integralność, niezawodność i dalsze procesy biznesowe [Ernst & Young 2018]. Bezpieczeństwo jest kluczowym problemem i właśnie ten aspekt RPA aż 42% firm wymienia jako przeszkodę w rozszerzeniu wykorzystania tej technologii [Global Banking and Finance 2019].

Pomimo licznych możliwych zagrożeń, banki, tak jak i inne organizacje, nie mają wyboru – muszą przygotować się do bycia częścią rewolucji. Nie ma wątpliwości co do tego, że miejsce pracy ulegnie zmianie i ludzie będą musieli się dostosować do nowych warunków [Crosman 2017, s. 25].

Podsumowanie

Banki, jako instytucje przetwarzające ogromne liczby danych w powtarzalnych procesach, są tym typem organizacji, który doskonale nadaje się do zastosowania automatyzacji procesów biznesowych. Automatyzację zapewniają zaawansowane oprogramowania systemowe, zastępujące ludzi zarówno w schematycznych,

prostych czynnościach, jak i skomplikowanych procesach. RPA wykorzystuje pakiet oprogramowania i metodologię, które są w stanie korzystać z najnowszych technologii (sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, rozpoznawanie głosu i lingwistyczny proces komunikacji). Zastosowanie RPA przynosi bankom wiele korzyści – niższe koszty funkcjonowania, efektywniejszą sprzedaż, efektywniejszą politykę kredytową, czy możliwość działania 24 godziny na dobę. Proces automatyzacji wiąże się również z nowymi zagrożeniami obejmującymi zarówno problemy bezpieczeństwa, jak też zagadnienia etyczne. Wydaje się jednak, że robotyzacja nie jest wolnym wyborem organizacji, lecz wymogiem współczesności. To wyzwanie nie tylko dla banków, ale również dla korporacji ze wszystkich branż, które chcą kontynuować z sukcesem swoją działalność podczas cyfrowej transformacji.

Bibliografia

Agarwal A. (2017), *Future Of Robotics In Banking*, „International Journal of Informative & Futuristic Research”, vol. 4, issue 5.

Berruti F., Ross E., Weinberg A. (2017), *The Transformative Power of Automation in Banking*, [online] <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-transformative-power-of-automation-in-banking>, dostęp: 14.08.2019.

Burta G. (2017), *Wszyscy mówią o robotyzacji, ale to Alior Bank ją wdraża*, [online] <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artikul/wszyscy-mowia-o-robotyzacji-ale-to-alior,98,0,2378082.html>, dostęp: 11.08.2019.

Crosman P. (2017), *Bring on the Bots*, „American Banker Magazine”, vol. 127, issue 1.

Ernst & Young (2018), *Risk and Control Considerations within Robotic Process Automation Implementations*, [online] [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-robotic-process-automation-implementation/\\$File/ey-robotic-process-automation-implementation.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-robotic-process-automation-implementation/$File/ey-robotic-process-automation-implementation.pdf), dostęp: 15.09.2019.

Global Banking and Finance (2019), *Advanced Use of Automation to Double in Europe by 2020*, [online] <https://www.globalbankingandfinance.com/advanced-use-of-automation-to-double-in-europe-by-2020/>, dostęp: 23.10.2019.

Grzegorz M. (2018), *Roboty zabiorą 40 proc. etatów*, „Puls Biznesu”, [online] <https://www.pb.pl/roboty-zabiora-40-proc-etatow-936690>, dostęp: 23.08.2019.

Hosatburga P. (2017), *Building a Virtual Workforce with RPA*, [online] <https://www.tcs.com/content/dam/tcs/pdf/Industries/Banking%20and%20Financial%20Services/why%20banks%20must%20bank%20on%20RPA.pdf>, dostęp: 14.08.2019.

Juniper Networks (2019), *Financial Report*, [online] <https://investor.juniper.net/investor-relations/financial-reports/default.aspx>, dostęp: 21.10.2019.

Kowanda C. (2018), *Prof. Andrzej Sobczak o realnych skutkach robotyzacji*, [online] <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1766414,1,prof-andrzej-sobczak-o-realnych-skutkach-robotyzacji.read>, dostęp: 15.08.2019.

Kulp P. (2019), *Banking's Chatbot Revolution: To Battle Fin-Tech Upstart, Banks Are Turning to Conversational AI-And the Results Speak for Themselves*, „Adweek”, April.

Lacity M., Willcocks L. (2016), *Robotic Process Automation: The Next Transformation Lever for Shared Services*, The Outsourcing Unit Working Research Paper Series, Lacity and Willcocks.

Marous J. (2019), *Meet 11 of the Most Interesting Chatbots in Banking*, [online] <https://thefinancialbrand.com/71251/chatbots-banking-trends-ai-cx/>, dostęp: 14.10.2019.

McKinsey Global Institute (2017), *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, McKinsey Global Institute, [online] <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx>, dostęp: 29.08.2019.

Mehta K.J., Bandyopadhyay A., Shah M. (2015), *Banking on the Future: Vision 2020*, [online] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/financial-services/in-fs-deloitte-banking-colloquium-thoughtpaper-cii.pdf>, dostęp: 11.09.2019.

Pruchnik K. (2018), *Zrobotyzowana automatyzacja procesów w bankowości – szanse i zagrożenia*, [online] https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/czerwiec_2018/Zrobotyzowana_automatyzacja_procesoww_bankowoci__szanse_i_zagrozenia_etyczne.pdf, dostęp: 3.09.2019.

Reddy K., Harichandana U., Alekhya T. (2019), *A Study of Robotic Process Automation among Artificial Intelligence*, „International Journal of Scientific and Research Publications”, vol. 9, issue 2.

Robotic Process Automation (RPA) in Banking Industry (2019), Automationedge, [online] <https://automationedge.com/robotic-process-automation-rpa-in-banking-industry/>, dostęp: 21.09.2019.

Robotyzacja grozi wielką luką budżetową (2019), „Business Insider”, [online] <https://businessinsider.com.pl/technologie/robotyzacja-wplyw-na-rynek-pracy/7nj7wsg>, dostęp: 21.08.2019.

Scott G. (2019), *Banking Strategies*, „Daily Express”, 6.20.2019.

Sennaar K. (2019), *AI in Banking – An Analysis of America’s 7 Top Banks*, [online] <https://emerj.com/ai-sector-overviews/ai-in-banking-analysis/>, dostęp: 19.09.2019.

Shukla S., Rebello J. (2017), *Threat of Automation: Robotics and Artificial Intelligence to Reduce Job Opportunities at Top Banks*, „The Economic Times”, [online] <https://economictimes.india-times.com/industry/banking/finance/threat-of-automation-robotics-and-artificial-intelligence-to-reduce-job-opportunities-at-top-banks/articleshow/58485250.cms>, dostęp: 20.08.2019.

Słownik języka polskiego (2019), PWN, [online] <https://sjp.pwn.pl/sjp/robot;2574336.html>, dostęp: 20.09.2019.

Sobczak A. (2019), *Wykorzystanie robotów w ING Bank Śląski – stan obecny i perspektywy na przyszłość*, [online] <https://robonomika.pl/wykorzystanie-robotow-w-ing-bank-slaski-stan-obecny-i-perspektywy-na-przyszlosc>, dostęp: 20.10.2019.

Stankiewicz A. (2018), *Roboty udzieliły już 10 tysięcy kredytów*, [online] <https://fintek.pl/roboty-udzielily-juz-10-tysiecy-kredytow/>, dostęp: 11.08.2019.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz. U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939 z późn. zm.).

Wilds Ch. (2018), *Robotics in Banking with 4 RPA Use Case Examples*, [online] <https://the-labconsulting.com/robotics-in-banking-with-4-rpa-use-case-examples/>, dostęp: 28.08.2019.

Wilds Ch. (2019), *Examples of RPA in Banking Operations – Robotic Process Automation Implementation in Commercial Lending*, [online] <https://thelabconsulting.com/examples-rpa-banking-operations-robotic-process-automation-implementation-commercial-lending/>, dostęp: 12.10.2019.

Julia Nowicka

War Studies Academy

Zdzisław Szymański

University of Social Sciences in Łódź

Zbigniew Ciekanowski

Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska

Selected Elements of Organizational Culture in a Hierarchized Institution - Atmosphere. A Case Study

Introduction

Starting the research project, the fragment of which will be described in this study, the authors were guided by curiosity about learning the essence of the organizational culture of one of the hierarchical institutions of the Ministry of National Defense. The coexistence of two creative environments with different values inculcated in group members in the process of socialization regarding the norms, the way of realizing the potential and its public exposure, is an interesting issue from the perspective of management and quality sciences, sociological sciences and psychology.

The concept of organizational culture was referred to in the previous parts of the presented series of articles, therefore it will not be extensively analyzed in the given text. However, as part of the introduction to the main part, it is worth indicating what organizational culture is.

Theoretical foundations of the study of organizational culture and group social identity

Organizational culture “refers to common values, behaviors, norms and assumptions of people working in a given organization. The indicated elements are present in organizational symbolism, trademarks, company history, rituals, stories, and, finally, the vision and mission of the institution” [Ciekanowski, Nowicka 2019, p. 31].

In the literature on the subject one can find the issue of *internal entrepreneurship* [Bednarczyk 2001, s. 137] related to the concept of organizational culture. Its functioning is significantly influenced by: sensitivity to changes, introduction and implementation of innovations, and the level of readiness to take risks. The concept of social infrastructure, i.e. the participation of members of the organization in its operation and shape, seems to be important in this approach. The development of “internal entrepreneurship or cultural entrepreneurship is affected by the crisis, leadership, continuity of leadership, healthy social infrastructure, shared vision and goals, trust, external help, and role models” [Bednarczyk 2001, p. 137].

Organizational culture researchers point to its crucial importance in building the identity of an organization and although many of its factors remain difficult to measure, organizational culture can be treated in relation to institutions in the same way as E.H. Schein did, i.e. in analogy to the character of a person that determines his subjectivity [compare Schein 2004, p. 29].

Organizational culture defines how the group works and what behaviors are expected from its members. Therefore, it helps to answer the question whether the organization encourages innovative activities or is it for maintaining a safe status quo? “Discussing organizational culture can take place at the level of symbolic communication, including verbal communication. It can relate to rituals and the so-called founding myths, as well as the atmosphere prevailing in the organization” [Ciekanowski, Nowicka, Szymański 2019, p. 70]. The atmosphere in the workplace is a plane for releasing intellectual capital, so it affects the quality of the tasks performed.

In the given study, the assessment of the work atmosphere was made by comparing its perception in the examined subcultures and by referring these opinions to the perception of the atmosphere in the entire examined group of a specific institution. It is therefore necessary to determine the possibilities of stereotypical

group perception included in the extensive literature on the subject. It is worth recalling the likely generalizations of assessment that occur when crossing the group identity of the components: me, we, they. In the case of self-assessment, they may involve, among others [Stangor, Lange 1993, pp. 410–416]:

- a tendency to notice greater diversity within the group's own representatives;
- a tendency to notice a positive distinction in the general category of own group among other groups;
- a tendency to treat the individual ,I' as a typical example of defining one's own group, therefore intra-group comparisons are based on the individual relationships of group members;
- perceptions built on diversity and the existence of cognitive subtypes within own group, which is based on frequent interpersonal contact [Linville, Fischer 1993, pp. 100–112].

While making judgements about an unfamiliar group, one should take into account, among others:

- the tendency to build a unified image of an unfamiliar group [Brewer 1979, pp. 307–324];
- a tendency to overlook individualization factors in favor of treating groups holistically [Tajfel, Turner 1979, pp. 33–47];
- a tendency to negatively assess an unfamiliar group based on undifferentiated cognitive structures whose formation is favored by rare contacts [Stephan 1992, pp. 145–158].

Characteristics of the institution under study

The organization whose organizational culture was the subject of the study is an institution employing over 200 people. The nature of the organization's activities is determined by the mission of maintaining and propagating national traditions and the glory of the Polish weapon in the field of artistic activities. This institution is subject to the Ministry of National Defense, and during its over-century long activity, the institution promotes the culture of the nation and the army within the territory of the country as well as outside its borders. The organization's personal resources are civilian employees and soldiers. A low level of fluctuation is characteristic of the discussed institution.

The empirical study was conducted with the use of, among others, diagnostic poll method, survey and in-depth (expert) interview techniques. The next method

was scientific observation, which took on a direct, indirect, passive, hidden, systematic, and categorized character. The research tool in this technique was the observational schedule. The random survey was carried out among dozens of civilian musicians and soldier musicians, while the in-depth interviews were conducted with 26 people (representatives of both sexes, representatives of all levels of management in the organization, and representing all soldier ranks occurring in the institution (non-commissioned officers and officers).

Atmosphere – research assumptions

The conducted research determined the level of satisfaction associated with the nature of interaction and the functioning of people based on common values, norms and beliefs. The purpose of this research stage was to identify the assessment of the work atmosphere made by the members of the institution under study. The atmosphere is understood as “working conditions, the role played by a given employee, the pursuit of a career and the quality of relationships prevailing at work in mutual dependence with personality that affect the levels of stress in individual people and their physical and mental well-being” [Morgan 2019, p. 347]. The research questions concerned the employees’ opinions as to whether their work is satisfactory, whether they are focused on competition or development, and how the interpersonal relationships are assessed.

The institution’s specificity is the functioning of two subcultures, which, as part of the implementation of artistic activities, combine socialization based on discipline, service dependence and collective functioning of soldiers with the type of internalized sense of creative freedom and independence, as well as the individualistic culture of civilian artists. As part of the research hypotheses, it was assumed that:

- the higher the employee assesses the work atmosphere in his own group, the better he classifies the assessment of the work atmosphere in the entire surveyed community;
- the higher the employee assesses the work atmosphere, the more aware he is of creating his own image.

Work atmosphere in the examined institution in the perception of both examined groups

A direct attempt to assess the atmosphere accompanying the performance of routine tasks was made in the formal subcultural division, as indicated in Table 1, and in the entire employee group, as shown in Table 2.

Table 1. Assessment of the work atmosphere among the artists of their own group (civilian or military)

Selected categories of atmosphere assessment in the own group	Total (%) N-75, B.d-0	Soldiers (%) N-34, B.d-0	Civilian employees (%) N-41, B.d-0
Very bad	2,7	5,9	7,3
Bad	5,3		9,8
Average/neutral	41,3	32,4	48,8
Good	36,0	38,2	34,1
Very good	14,7	23,5	7,3

Source: based on own research.

Soldiers assess the work atmosphere in their own group better than the civilian employees. 61.7% of respondents classified it well, with 5.9% being negative. In civilian employees, 41.1% of respondents expressed a positive opinion about the work atmosphere in their own group, with 9.8% of bad opinions. Almost half of the neutral answers were given by civilian employees and 32.4% among military employees, which makes one wonder that it is not only the relations of formal affiliation to the group but also other subcultural divisions that can affect the assessment of the atmosphere, and, therefore, work. The obtained results show that in the organizational culture of the examined institution there are still some elements defining the boundaries of group divisions. Perhaps they run at the level of task sections, which also requires further research.

The results of the assessment of the atmosphere accompanying the exercise of routine work in the entire surveyed group are presented in Table 2.

Table 2. Assessment of the work atmosphere among the artists of the entire surveyed organization (civilian and military groups)

Selected categories of atmosphere assessment in the entire surveyed group	Total (%) N-75, B.d-0	Soldiers (%) N-34, B.d-0	Civilian employees (%) N-41, B.d-0
Very bad	4,0	2,9	4,9
Bad	13,3	14,7	12,2
Average/neutral	37,3	29,4	43,9
Good	34,7	41,2	29,3
Very good	9,3	11,8	7,3

Source: based on own research.

The assessment of the work atmosphere in the whole group is classified higher by soldiers (53%, with 17.6% of responding critically of the issue). 36.6% of civilian employees gave a good note, while 19.5% described the work atmosphere at work in the surveyed organization as bad. Neutral answers constituted about 44.5% among civilians, while the percentage of these responses in the military group was about 30%. Both groups estimated the work climate in their own group higher than in the entire Team. This may indicate categorization.

By referring to the definitions of organizational culture and atmosphere quoted in the previous part of the text, the respondents were asked about the occurrence of competition in the workplace. The percentage distribution of frequency of responses is presented in Table 3.

Table 3. The respondents' opinion as regards the competitive atmosphere

Is there a competitive atmosphere in your work among the employees of your own group (civil or military)?	Total (%) N-61, B.d-14	Soldiers (%) N-31, B.d-3	Civilian employees (%) N-30, B.d-11
Definitely yes	14,8	16,1	13,3
Yes	39,3	29,0	50,0
Neither agree nor disagree			
No	42,6	48,4	36,7
Definitely no	3,3	6,5	

Source: based on own research.

54% of respondents believe that there is a phenomenon of mutual competition in their group. Approximately 46% of respondents hold a different opinion. Civilian employees (66.3%) experience greater competition in their own group, with soldiers accounting for approx. 45% of respondents. The statistics showing the denial of rivalry in the own group seem interesting. The given numbers are as follows: soldiers – approx. 55%, civilian employees – 36.7%.

The obtained results may indicate a differentiation in the occurrence of risk in both groups. Perhaps the recruitment and employment system gives soldiers a greater sense of job security, while civilian employees are potentially putting more effort into maintaining their artistic level to keep their jobs. In this perspective, competition (understood as motivation) may result in better results for the presented artistic level. However, a detailed analysis of the indicated relationships is the subject of another research study.

Analysis of Pearson correlation showed the existence of the following positive relationship between the variables: *Assessment of the work atmosphere in the own group* and *Assessment of the work atmosphere assessment in the whole group*. This ratio was: 0.62 (two-tailed statistical significance level: 0.01). Therefore, it is concluded that if the employees of the institution in the studied group assess the atmosphere in their own group well, then they most likely also assess the work atmosphere the whole group well. In carrying out the research process, it was assumed that the variable *Affiliation to a soldier / civilian employee group* does not relate to the variable *Assessment of the work atmosphere in the whole group*. Thus, it was decided to examine it also in relation to its own group. In order to verify the above assumption, a Chi-square independence test of variables was conducted, as well as the analysis of possible dependencies using the Cramer's V method. The results of the study are presented in tables 4, 5, 6 and 7.

Table 4. Chi-square tests. Analysis of independence of variables. *Affiliation to a soldier / civilian group* and *Assessment of the work atmosphere in the own group*

N Important observations 75	Value	df	Asymptotic significance (two-tailed)
Pearson's chi-squared test	10,360(a)	4	,035

Source: based on own research.

Table 5. Analysis of dependencies (Cramer's V) of variables *Affiliation to the soldier / civilian group* and *Assessment of the work atmosphere in the own group*

N Important observations 75		Value	Approximate significance
Nominal value by nominal value	Phi	,372	,035
	Cramer's V	,372	,035

Source: based on own research.

The analysis revealed the falsehood of the statement regarding the independence of the variable *Affiliation to the soldier / civilian group* and the variable *Assessment of the work atmosphere in the own group* in the studied community (Table 4). At the same time, Cramer's V coefficient showed the average strength of the relationship between these variables in the study group (Table 5).

Table 6. Chi-squared tests. Analysis of the independence of variables. *Affiliation to a soldier / civilian group* and *Assessment of the work atmosphere in the entire surveyed group*

N Important observations 75	Value	df	Asymptotic significance (two-tailed)
Pearson's chi-squared test	3,291(a)	5	,655

Source: based on own research.

Table 7. Analysis of dependencies (Cramer's V) of variables *Affiliation to a soldier / civilian group* and *Assessment of the work atmosphere in the entire surveyed group*

N Important observations 75		Value	Approximate significance
Nominal value by nominal value	Phi	,209	,655
	Cramer's V	,209	,655

Source: based on own research.

The analysis showed the veracity of the statement regarding the independence of the variable *Affiliation to the soldier / civilian group* and the variable *Assessment of the work atmosphere in the entire group* in the examined sample (Table 6). Therefore, it can be concluded with great probability that there is no relationship between the discussed variables, i.e. *Assessment of the work atmosphere in the entire group* and *Group affiliation* (Table 7).

The atmosphere at work and creating your image

The atmosphere at work affects the level of employee motivation to perform actions, and in the case of artistic institutions, it affects the quality of stage tasks, i.e. the release of individual capital, and therefore it affects the awareness of self-creation. The justification for analyzing the indicated factors is presented in Table 8.

Table 8. Analysis of nonparametric correlations (Spearman) between *Self-creation of one's image* and *Assessment of work atmosphere in RZAWP (The Representative Artistic Ensemble of the Polish Armed Forces)*, in the entire surveyed group

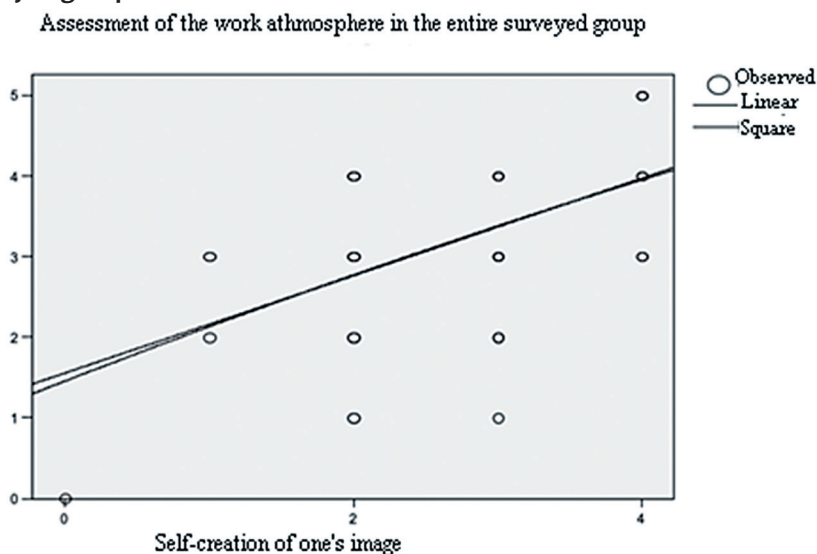
Spearman's rho for the surveyed group (soldiers and civilian employees) N = 65	
	Self-creation of one's image
Assessment of work atmosphere in RZAWP	0,46 * 0,01 *Significance level

Source: based on own research.

Analysis of interdependence using the Spearman's method (Table 8) showed a relationship between *Self-creation of one's image* and the subjective *Assessment of the work atmosphere* in the examined persons.

The correlation coefficient was 0.46 and the result is statistically significant at 0.01. This proves a probably strong degree of correlation between the discussed variables. In order to determine the direction of dependence, a regression analysis was performed, using the linear and square estimation method, which showed the following tendency in the examined group, illustrated in Chart 1.

Chart 1. Linear regression analysis of the variable *Self-creation of one's image* and *Assessment of the work atmosphere in the examined institution*, in the entire surveyed group



Source: based on own research.

Regression analysis $n = 65$. Estimation by the squares method ($F = 11.79$; df (degrees of freedom) $- 2$; significance level $- 0.01$); Linear estimation ($F = 23.94$; $df - 1$; significance level $- 0.01$) With high probability, people who rate the work atmosphere higher among the surveyed group are more aware of their image and are more eager to create it than the people who assess the work atmosphere lower in the surveyed group.

Being aware of the limitations associated with the sample size and the standardization of the employed tools, ordinal variables were used for the regression analysis. Therefore, it is necessary to exercise caution in the formulation and generalization of conclusions. However, the qualitative analysis carried out confirms the discussed tendency. People who assess the work atmosphere in the surveyed organization higher have a greater public awareness and are more likely to identify with the company than those who have a bad opinion about the work atmosphere among musicians. The theory shows that people with significant public self-awareness have a sense of the existence of certain features noticeable and read as signals by the environment. "They also devote more time to such things as their own appearance, reputation or how to perform various activities" [Leary 2010, p. 65].

Employees who assess the work atmosphere higher, feel better and declare that they are proud of the fact that they are members of the discussed institution, willingly use self-presentation techniques and consciously, through their behavior or clothing, try to influence how other employees perceive them. The attempt to explain this phenomenon can be based on the of J.C. Turner's self-categorization theory, which is associated with the internalization of characteristic properties and those ascribed to one's own group [Brown 2006, p. 128]. Creating your image is generally considered appropriate for representatives of the artistic world. Identifying with this property of the group confirms your creative identity, as if settling oneself in the role of a public person, an artist. It is believed that this may affect better mood and higher assessment of the work atmosphere.

Inverse relationship occurs in people who assess the work atmosphere in the study group worse. The increase in dissatisfaction reduces their willingness to take care of their public image. Lack of motivation and passive attitude blend the dissatisfied individual into the crowd, depriving them of the desire to take innovative actions.

Conclusions

When examining the subjective assessment in the perception of the work atmosphere in the one's own group the entire surveyed community of a particular organization, one should carefully generate conclusions due to the difficult-to-measure subject of the research. A comparison of perceptions in both examined groups based on the results of quantitative analyzes indicates that if employees in the examined organization assess the atmosphere in their own group well, they most likely also assess the atmosphere in the entire group well. There was a tendency to perceive the work atmosphere better in one's own group than in the entire group both for civilian employees and soldiers. At the same time, soldiers from the surveyed community rate the atmosphere in their own group and in the entire group higher than civilian employees. The analysis showed the falsehood of the statements about the independence of the variable *Affiliation to the soldier / civilian group* and the variable *Assessment of the work atmosphere in the own group* in the surveyed community (Table 4). At the same time, Cramer's V coefficient showed the average strength of the relationship between these variables in the study group (Table 5). At the same time, the veracity of the

statement regarding the independence of the variable *Affiliation to the soldier / civilian group* and the variable *Assessment of the work atmosphere in the entire surveyed group* in the examined sample was shown (Table 6). Therefore, it can be concluded with high probability that there is no relationship between the discussed variables, i.e. *Assessment of the work atmosphere in the entire group* and *Group affiliation* (Table 7).

After conducting a qualitative analysis that confirms quantitative conclusions, it can be presumed that in the surveyed community the fact of recording a higher work atmosphere of the military personnel in their group is mainly influenced by two factors: material and psychological. We associate the material factor with the remuneration system. Soldiers receive a fixed monthly salary, depending on the rank in the military hierarchy, regardless of the number of concerts played. It gives them a sense of financial security and a relatively clear situation regarding the distribution of funds in this regard. The psychological factor is associated with a sense of familiarity. Military employees know each other most of their school years, when they spent time in an educational institution. Even if they were not (because of their age range) in close friendships, they were not strangers at the same time. Therefore, having a sense of security in their group, they are inclined to assess the prevailing group atmosphere higher than civilian employees in their group.

Among civilian employees, the same factors (material and psychological) weaken the assessment of the work atmosphere in their group. The remuneration system for non-uniform employees, in addition to a fixed salary, also includes the number of concerts played, which can be a source of competition and mutual conflicts. Moreover, the effect of a friendly functioning “for-the-team” in most cases does not exist, because civilian employees come from various environments, cities and schools, which may intensify not always conscious competition and antagonisms as regards the sense of their artistry.

The issue of a better perception of the work atmosphere in one’s own group than in the entire group, both for civilian employees and soldiers, can be explained by group categorization and an extreme attribution error, which causes that the desired behavior of members of the own group, as well as negative behaviors related to an unfamiliar group, are attributed to internal and personality factors.

When verifying the hypotheses put forward at the stage of conceptualization, reference was made to the conscious self-creation of a private image and a subjective assessment of the atmosphere at work among people from the entire study group (soldiers and civilian employees). The analysis of interdependence using the

Spearman's method (Table 8) showed a relationship between *Self-creation of one's image* and the subjective *Assessment of the work atmosphere* in the examined persons. This proves a probably strong degree of correlation between the discussed variables. The performed regression analysis showed with a high probability that people who rate the work atmosphere among the surveyed group higher are more aware of their image and are also more eager to create their own image than people who assess the work atmosphere in the examined group lower.

References

Bednarczyk M. (2001), *Organizacje publiczne: zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Kraków.

Brewer M.B. (1979), *In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive motivational analysis*, "Psychological Bulletin", Vol. 86, No. 2, Washington.

Brown R. (2006), *Procesy grupowe – dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Ciekanowski Z., Nowicka J., Szymański Z. (2019), *Managers creating dysfunctional organizational culture*, "Journal of Intercultural Menagement", SAN, No. 2, Łódź.

Ciekanowski Z., Nowicka J. (2019), *Wybrane elementy kultury organizacyjnej w instytucji zhierarchizowanej – artefakty fizyczne i język. Studium przypadku*, "Przegląd naukowo-metodyczny Edukacja dla bezpieczeństwa", XI, 2(42), Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań.

Leary M. (2010), *Wywieranie wrażenia na innych*, translation A. Kacmajor, M. Kacmajor, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Linville P.W., Fischer G.W. (1993), *Exemplar and abstraction models of perceived group variability and stereotypicality*, "Social Cognition", Vol. 11, No. 1.

Morgan G. (2019), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Schein E.H. (2004), *Organizational culture and leadership*, Josey-Bass, San Francisco.

Stangor C., Lange J. (1993), *Mental representation of social groups: Advances in understanding stereotypes and stereotyping* [in:] *Advances in Experimental Social Psychology*, M.P. Zanna, Vol. 26, Academic Press, San Diego.

Stephan C.W. (1992), *Intergroup anxiety and intergroup interaction* [in:] *Cultural diversity and the schools: Prejudice, polemic or progress?*, J. Lynch, D. Modgil, S. Modgil (Eds.), Falmer Press, Vol. 2, London.

Tajfel H., Turner J.C. (1979), *An integrative theory of intergroup conflict* [in:] W. The social psychology of intergroup relation, G. Austin, S. Worchel (Eds.), Brooks/Cole, Monterey, CA.

Mariusz Nyk

Uniwersytet Łódzki,

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, adiunkt w Katedrze Mikroekonomii

Efektywność systemów wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw

Wstęp

Podmioty, które chcą być konkurencyjne na rynku, również międzynarodowym, świadomie używają systemu wynagrodzeń jako elementu motywacyjnego. System płac w podmiotach gospodarczych obejmuje elementy płac, zasady ich określania, ich aktualizację oraz poziom. Nie istnieje taki system wynagradzania, który byłby uniwersalny – dostosowany do każdego podmiotu gospodarczego. Autor opracowania przyjmuje założenie, że efektywność systemu wynagradzania można ocenić przez pryzmat efektywności ekonomicznej podmiotu. Wykorzystuje się w tym celu metody statystyczne umożliwiające przeprowadzenie diagnozy i analizy wskazujących, czy i w jakim stopniu płace w sektorze przedsiębiorstw przekładają się na dynamikę wybranych kategorii opisujących wyniki działalności. W opracowaniu wykorzystano dane statystyczne publikowane przez GUS w biuletynach statystycznych. Hipoteza, jaka zostanie zweryfikowana w niniejszym opracowaniu, brzmi: kształtowanie płac w sektorze przedsiębiorstw w znacznym stopniu determinowane jest przez cechy opisujące efektywność ekonomiczną podmiotów.

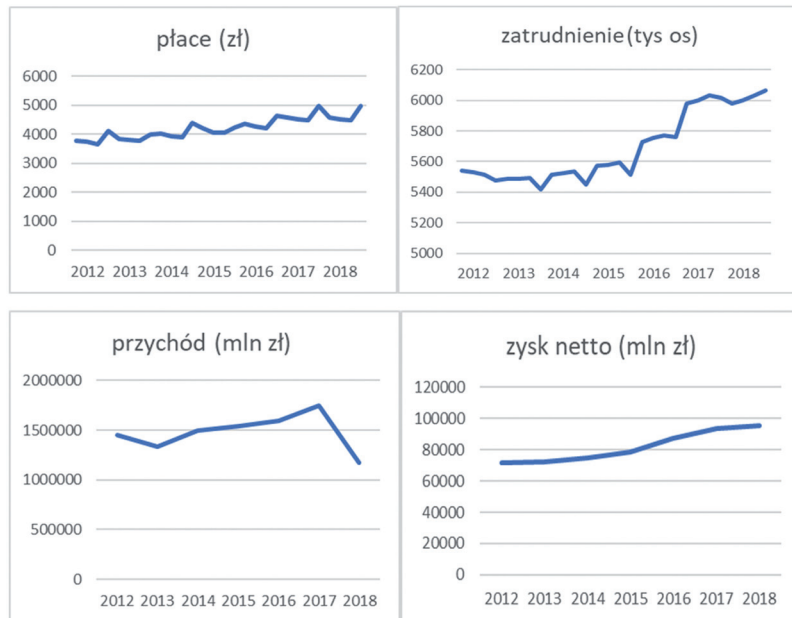
Dynamika sektora przedsiębiorstw w Polsce

Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej może być dokonana na różne sposoby: z uwzględnieniem wybranych wskaźników finansowych (szeroko stosowane w praktyce), relacji zachodzących między nimi lub też przy użyciu taksonomicznych

mierników skonstruowanych na potrzeby odpowiedzi na konkretne pytania. Istotne jest, aby dobór metody był właściwy i pozwalał odpowiedzieć na nurtujące badacza pytanie, nie pozostawiając tym samym wątpliwości natury metodologicznej. Obszary, które w materiałach źródłowych podlegają diagnozie, ocenie i szacunkom, to najczęściej płynność finansowa, zadłużenie podmiotu, analiza majątku, kapitału ludzkiego, wynik finansowy czy też wartość przedsiębiorstwa.

Na potrzeby niniejszego opracowania autor zawęża nieco płaszczyznę poznawczą do kilku kategorii, takich jak przeciętna płaca, przychód, zatrudnienie, zysk. Obserwacji poddano wyłącznie przedsiębiorstwa w okresie 2012–2018, uwzględniając dane kwartalne publikowane w biuletynach przez Główny Urząd Statystyczny. Wybór określonych cech ekonomicznych opisujących podmioty wynika z budowy modelu ekonomicznego, którego zadaniem jest wskazanie, w jakim stopniu przeciętne wynagrodzenie jest determinowane przez wybrane mierniki opisujące kondycję podmiotów. Ponadto przychód, zatrudnienie czy też wynik finansowy to wielkości wskazujące bezpośrednio na ekonomiczną efektywność działalności gospodarczej.

Wykres 1. Wybrane kategorie opisujące efektywność sektora przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2018



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej... 2012–2018].

W licznych publikacjach eksperci zajmowali się problemem wysokości wynagrodzeń oraz sposobu ich kształtowania, omawiając i analizując tym samym te kwestie w różnych aspektach. Zagadnienie to było przedmiotem ekonomii klasycznej, neoklasycznej, keynesowskiej, szkoły austriackiej [Bednarski 2016, s. 65].

Płace nominalne w analizowanym okresie wzrastały, ich poziom zawiera się w przedziale od blisko 3700 zł do około 5000 zł. Wskazanie przyczyn takiej tendencji wymagałoby osobnych opracowań, bowiem czynniki mają zróżnicowany charakter w wymiarze mikro-, makro- i mezoekonomicznym. Podobna tendencja dotyczy zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w analizowanym okresie. O ile do 2016 r. tempo wzrostu zatrudnienia było mniej widoczne, o tyle w ostatnim okresie poddanym obserwacji dynamika jest wyraźnie wyższa. Przyczyn tego zjawiska, podobnie jak w przypadku płac, można doszukiwać się w wielu obszarach o różnym charakterze.

Wybrane cechy stricte finansowe opisujące sektor przedsiębiorstw, tj. przychody oraz zysk netto, nie wykazują znaczących podobieństw. Mimo że zysk netto jest pochodną przychodów, to jednak wachlarz determinant zysku jest znacznie większy. W przypadku przychodów sektora przedsiębiorstw zauważalny jest dwukrotny spadek tej cechy w stosunku do okresów poprzednich (dotyczy to 2013 i 2018 r.). Warto zaznaczyć, że wybrane wielkości mają charakter zagregowany, co oznacza, że przychody (również zysk) dotyczą podmiotów zarówno o charakterze produkcyjnym, handlowym, jak i usługowym. W każdym z tych sektorów sytuacja mogła być odmienna. Natomiast stale rosnący zysk netto to efekt nie tylko, jak wspomniano wcześniej, kształtowania przychodów z podstawowej działalności podmiotu, ale również z działalności finansowej oraz obowiązkowych obciążeń wyniku finansowego, między innymi obciążenia podatkiem dochodowym.

Zdaniem S. Lachiewicza efektywność sektora przedsiębiorstw zależy od wielu czynników. Przede wszystkim od typu przedsiębiorstwa, jego wielkości, formy prawnej, sytuacji ekonomicznej, charakteru otoczenia rynkowego i od wielu innych uwarunkowań [Lachiewicz 2019, s. 155]. Sytuację w sektorze przedsiębiorstw dość dobrze opisuje raport PARP [2017], który wskazuje na kilka istotnych cech dla poszczególnych grup podmiotów. Polski sektor przedsiębiorstw w większości składa się z mikroprzedsiębiorstw, których udział w strukturze wszystkich podmiotów wynosi aż 96%. W ostatnich latach obserwuje się wzrost liczby mikropodmiotów – jest ich blisko 2 mln (o 10% więcej niż w 2008 r.). Znacząca liczba mikrofirm jest w usługach (52%) i w handlu (26%). To im przypisuje

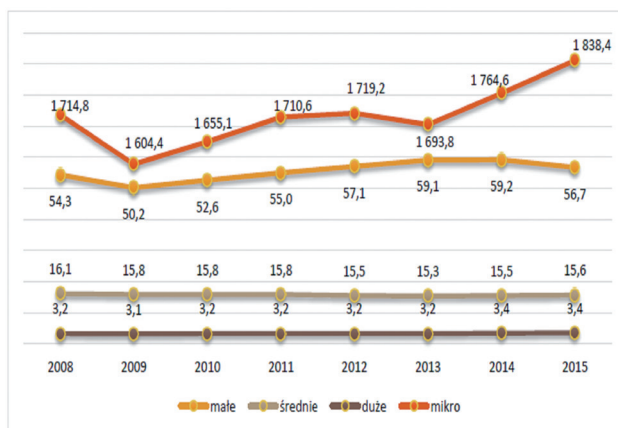
się największy udział w tworzeniu PKB – blisko 30%. Nadto mają one znaczący wpływ na rynek pracy, a tym samym na tempo wzrostu płac. W sektorze podmiotów gospodarczych tworzą 39% miejsc pracy (zasób pracujących w takich podmiotach stanowi blisko 3,7 mln osób).

W Polsce jest blisko 57 tys. małych firm, które stanowią około 3% wszystkich przedsiębiorstw. Ich udział w tworzeniu miejsc pracy jest nieznaczny (13%, tj. 1,2 mln osób pracujących). Polskie małe przedsiębiorstwa są bardziej rentowne i płynne finansowo niż firmy średnie i duże. Jest to związane między innymi ze sposobem rozliczania oraz relatywnie krótkim okresem wymagalności płatności.

Podmioty średnie stanowią 0,8% polskiego sektora przedsiębiorstw. Liczba tych podmiotów zmniejsza się. W 2018 r. było ich o 2,85 tys. mniej niż w roku 2008. Jednakże „przeżywalność” tych podmiotów jest stosunkowo długa (średnio utrzymuje się na rynku 87% z nich).

Liczba dużych przedsiębiorstw w Polsce wynosi 3,5 tys., co stanowi 0,2% wszystkich podmiotów gospodarczych. W 2018 r. było ich o 7% więcej niż w 2008. Duże przedsiębiorstwa mają istotny wkład w tworzenie PKB (tj. 23%), posiadają znaczący udział w tworzeniu miejsc pracy – w sektorze przedsiębiorstw generują 31% miejsc pracy (liczba pracujących w takich firmach wynosi ok. 2,9 mln osób). Przeciętne miesięczne wynagrodzenie wynosi ponad 4800 zł. Nadto w 2015 r. przeznaczyły na inwestycje prawie 111 mld zł (58% wartości nakładów całego sektora przedsiębiorstw). W porównaniu z poprzednim rokiem zanotowany został wzrost nakładów o 13%. Największe podmioty podejmują inwestycje przede wszystkim ze środków własnych (71%) oraz ze środków uzyskanych za granicą (10%). Kolejną pozycję zajmują kredyty i pożyczki krajowe (8,5%). Podmioty te mają najniższy udział środków budżetowych – jako źródła inwestycji, i najwyższy odsetek nakładów niesfinansowanych. Wynika to ze sposobu rozliczania transakcji (długie terminy płatności), który generuje należności. Cechuje je wysoka przeżywalność pierwszego roku i kolejnych lat prowadzenia działalności – pierwszy rok przeżywa średnio 80% z nich. Duże przedsiębiorstwa najbardziej dynamicznie zwiększają swoje obroty (przychody). W latach 2003–2015 ich przychody ogółem zwiększyły się ponad dwukrotnie – podczas gdy dynamika sektora MSP pod tym względem zwiększyła się niespełna dwukrotnie (187%). Naturalną konsekwencją znaczącego wzrostu przychodu jest relatywnie wysoka dynamika kosztów, co powoduje niższą rentowność.

Wykres 2. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w poszczególnych grupach według wielkości w latach 2008–2015 (w tys.)



Źródło: [Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP 2017, s. 14].

W strukturze przedsiębiorstw dostrzega się odmienne tendencje w zakresie liczby aktywnych podmiotów. Najwyraźniejszy trend wzrostowy uwiadamia się dla mikroprzedsiębiorstw, podczas gdy w przypadku małych podmiotów w ostatnim czasie kierunek jest odmienny. Zmniejsza się nieznacznie liczba czynnych przedsiębiorstw. Przyczyn jednak nie należy upatrywać wyłącznie w likwidacji tych podmiotów. Może się jednak okazać, że część z nich zmienia swój status ze względu na przychody, liczbę zatrudnionych czy też wartość bilansową¹. W przypadku przedsiębiorstw małych i średnich, jak wskazuje wykres 2, ich liczba jest względnie stabilna i nie odzwierciedla żadnych znaczących tendencji.

Wyniki badań Departamentu Analiz Ekonomicznych NBP wskazują, że do wzrostu kosztów pracy w I kw. 2018 r. przyczynił się zarówno wzrost zatrudnienia, jak i wynagrodzeń. Dynamika przeciętnego wynagrodzenia w sektorze dużych i średnich przedsiębiorstw w I kw. br. zwiększyła się do 8,0%. Tempo wzrostu wynagrodzeń kształtowało się powyżej średniej z ostatnich 10 lat. Jednocześnie odsetek przedsiębiorstw zwiększających zatrudnienie o 10,4 pp. przewyższał udział firm dokonujących redukcji, a dynamika zatrudnienia w przedsiębiorstwach, które sprawozdawały swoje wyniki finansowe w dwóch kolejnych

¹ Dla utrzymania status quo należy spełnić określone warunki, aby znaleźć się w grupie mikro-, małych, średnich czy też dużych przedsiębiorstw. Wyznacznikiem jest liczba pracujących, wielkość przychodów oraz wartość sumy bilansowej, por. [Marjański 2016, s. 63].

latach, wyniosła 2,8%. Podobnie jak w przypadku kosztów pracy zmiany w liczbie przedsiębiorstw dużych i średnich oddziaływały ujemnie na dynamikę zatrudnienia, obniżając ją o 2,5 pp. względem poprzedniego kwartału, tj. do 1,3% [Popowski i in. 2018, s. 11].

Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw a dynamika wynagrodzeń

Efektywność jest pojęciem niejednoznacznym i różnie interpretowanym w naukach społecznych i ekonomicznych, a także przez praktyków i teoretyków zarządzania. Definiuje się ją za pomocą takich określeń, jak: sprawność działania, pozytywny wynik, rentowność, produktywność, wydajność, skuteczność, celowość, racjonalność, ekonomiczność czy użyteczność. Efektywność charakteryzuje się najszerszym zakresem obejmowanych treści, dotyczy bowiem relacji między efektami, celami, nakładami i kosztami w ujęciu strukturalnym i dynamicznym. Efektywność uważa się za wyznacznik wzrostu konkurencyjności, gdyż wpływa na realizację strategii i celów firmy; jest także istotnym narzędziem pomiaru skuteczności zarządzania. Efektywność dotyczy gospodarki, działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, procesu, finansów, decyzji, kierowania, inwestycji, motywacji itp. [Skrzypek 2012, s. 313].

Efektywność firmy może być rozpatrywana w krótkich i długich okresach, zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Każda decyzja gospodarcza podejmowana w organizacji powinna być poprzedzona analizą oraz rachunkiem ekonomicznym, dzięki któremu możemy uzyskać najlepsze warianty decyzyjne. Efektywność to relacja pomiędzy efektami i nakładami. Ekonomiści rozpatrują efektywność w odniesieniu: do alokacji zasobów oraz funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Efektywne wykorzystanie zasobów gospodarczych możliwe jest wówczas, gdy odbywa się zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania. Jeżeli uzyskujemy efekty z działalności gospodarczej w stosunku do nakładów ponoszonych w związku z tą działalnością, to mówimy o efektywności gospodarowania.

Dla celów niniejszej analizy przyjmuje się, że efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw jest odzwierciedleniem zmian w obszarze cech: przychód na 1 zatrudnionego, zysk na 1 zatrudnionego, zysk/przychód. O ile dwie pierwsze cechy mają charakter wskaźników taksonomicznych (pogrupowane są różne wartości stanowiące o kondycji podmiotów gospodarczych), o tyle ostatni (zysk/przychód) jest klasycznym wskaźnikiem służącym do oceny rentowności przedsiębiorstwa.

W dalszej części opracowania zakłada się, że przeciętny poziom płac w sektorze przedsiębiorstw zależy od przychodu na 1 zatrudnionego, zysku na 1 zatrudnionego oraz wskaźnika rentowości (zysk/przychód). W związku z tym teza, która zostanie zweryfikowana metodami statystyczno-ekonometrycznymi, brzmi: zmiany w zakresie kształtowania się wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw w znacznym stopniu zależą od kondycji ekonomiczno-financej, stanowiącej rezultat kształtowania się przychodu, zysku i zatrudnienia. W zapisie matematycznym mamy zatem:

$$W=f(x_1; x_2; x_3)=\alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \alpha_0 \quad (1)$$

gdzie:

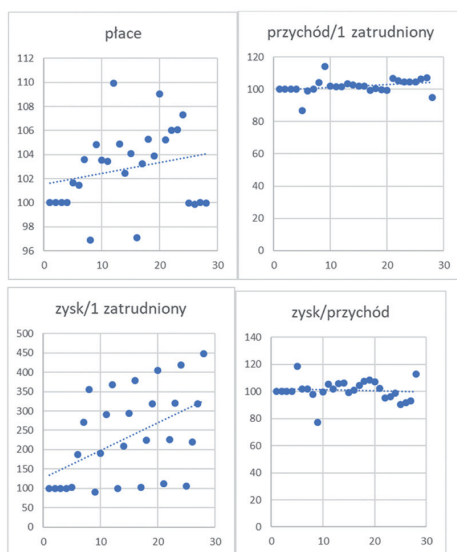
$\alpha_1 x_1$ – przychód na 1 zatrudnionego wraz z parametrem*

$\alpha_2 x_2$ – zysk na 1 zatrudnionego wraz z parametrem

$\alpha_3 x_3$ – zysk/przychodu wraz z parametrem

α_0 – wyraz wolny w funkcji (nie podlega ekonomicznej interpretacji, gdyż wskazuje na wartość zmiennej objaśnianej przy zerowych wartościach zmiennej $x_1, x_2; x_3$)

Wykres 3. Dynamika zmiennych objaśniających w równaniu (1) oraz zmiennej objaśnianej w sektorze przedsiębiorstw w latach 2012–2018 (ujęcie kwartalne)



Źródło: opracowanie własne.

* Wartość parametru wskazuje na kierunek oddziaływania oraz „siłę” determinacji wobec zmiennej objaśnianej (płaca).

Z rozkładu wskaźników dynamiki (metodą analogiczną okres poprzedni =100) wynika, że przeciętna płaca oraz zysk na 1 zatrudnionego wykazują tendencję wzrostową. Przy czym w obu przypadkach dostrzega się znaczny rozrzut punktów empirycznych w stosunku do teoretycznej, liniowej funkcji trendu. Oznacza to, że dopasowanie linii trendu nie jest prawidłowe, co może znacznie wpłynąć na oszacowanie modelu (1). W przypadku przychodu na 1 zatrudnionego oraz wskaźnika rentowności (zysk/przychodu) nie można dopatrywać się trendu (ani wzrostowego, ani malejącego), tym samym dopasowanie linii trendu jest znacznie lepsze niż w poprzednich przypadkach. Takie zróżnicowanie może mieć też swoje pozytywne, gdyż w analizie autokorelacji (o czym będzie mowa w dalszej części opracowania) pozwoli to na uwzględnienie wszystkich zmiennych objaśniających³.

Tabela 1. Statystyka regresji – wyniki analiz

Wyszczególnienie	wartość
Wielokrotność R	0,55283343
R kwadrat	0,3056248
Dopasowany R kwadrat	0,2188279
Błąd standardowy	319,033176
Obserwacje	28

	Współczynniki	Błąd standardowy	t Stat	Wartość-p
Przecięcie	4089,625885	200,2645399	20,42111842	1,11562164
Zmienna X 1	-6,362546791	4,357525312	-1,46012848	0,157222345
Zmienna X 2	148,4324786	91,06277079	1,630001782	0,116157184
Zmienna X 3	-4666,017045	4047,946334	-1,15268748	0,260390863

Źródło: opracowanie własne.

Analizie poddano 28 obserwacji (kwartalne dane w latach 2012–2018). Dopasowanie modelu, jak wskazuje wielokrotność R, jest umiarkowane (0,55), przy czym tylko w 30% zmienność wartości empirycznych zmiennej Y (płaca) stanowi zmienność wartości teoretycznych tej zmiennej. Zatem dopasowanie teoretycznych wartości do rzeczywistej tendencji zmiennej Y jest znikome. Ponadto zmienne objaśniające

³ Analiza autokorelacji wskazuje na zależności pomiędzy zmiennymi objaśniającymi. Wysokie wskaźniki autozależności wskazują na eliminowanie wybranych zmiennych egzogenicznych, por. [Dittmann 2017].

(tj. przychód na 1 zatrudnionego, zysk na 1 zatrudnionego, zysk/przychodu) zaledwie w 21% wyjaśniają kształtowanie wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw. Wartość błędu standardowego jest relatywnie wysoka, bowiem przy szacowaniu płacy w oparciu o opracowany model możliwa pomyłka sięga przeciętnie 319,03 zł (to jest blisko 6% przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw). Zachowując przyjęte założenia, w tym równanie (1), postać z wykorzystaniem danych empirycznych będzie następująca:

$$W(x_1; x_2; x_3) = -6,36x_1 + 148,43x_2 - 4666,2x_3 + 4089,92$$

Dwie zmienne objaśniające (tj. x_1 – przychód na 1 zatrudnionego oraz x_3 – zysk/przychodu) wobec kierunku determinacji (ujemny) są wątpliwe ekonomicznie. Oznaczałoby to, że wzrost przychodu na 1 zatrudnionego oraz zwiększenie rentowności przekłada się na obniżenie przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw. Natomiast zmienna x_2 – zysk na 1 zatrudnionego (poniekąd pochodna zmiennej x_1), wskazuje, że wzrost tej cechy przyczynia się do wzrostu płacy – co jest zgodne z powszechnie przyjętymi teoriami dotyczącymi zarządzania polityką płac w podmiocie gospodarczym. Nie stanowi to jednak podstawy do odrzucenia zmiennych x_1 oraz x_3 . Szacowanie płacy w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem tylko jednej zmiennej byłoby niepoprawne, nieuzasadnione względami metodologicznymi. Wynagrodzenie jest złożoną kategorią społeczno-ekonomiczną, jej badania, szacowanie wartości i dynamiki wymaga wielu zmiennych o zróżnicowanym charakterze. Wartości t-stat (patrz tabela 1) różnią się od 1, co oznacza, że dokonywanie analiz zgodnych z założeniami autora ma sens metodologiczny, co potwierdzają wartości-p (małe prawdopodobieństwo – poniżej 20%), wskazując tym samym na istotność statystyczną, co z kolei nie wyklucza związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy badanymi zmiennymi.

Tabela 2. Wyniki analizy autokorelacji

	płace (zł)	przychód/ /1 zatrudniony	zysk/ /1 zatrudniony	zysk/przychód
płace (zł)	1			
przychód/ /1 zatrudniony	0,08533632	1		
zysk/ /1 zatrudniony	0,39294694	0,766274927	1	
zysk/ /przychód	0,41227229	-0,345003244	0,330481326	1

Źródło: opracowanie własne.

Na potwierdzenie, iż wybrane zmienne objaśniające mogą określać płace w sektorze przedsiębiorstw, wskazują wyniki obliczeń z autokorelacji w tabeli 2. Pomiędzy zmiennymi egzogenicznymi nie zachodzą znaczące zależności (w żadnym przypadku wyniki nie przekraczają 0,8), co pozwala na badanie istnienia związku pomiędzy płacą w sektorze przedsiębiorstw a wybranymi cechami opisującymi kondycję podmiotów. Wątpliwości, o jakich była mowa wcześniej, wynikają z faktu, że wszystkie zmienne w nieznacznym stopniu określają wynagrodzenie (patrz kolumna 2, tabela 2). Stanowi to wskazówkę, by pogłębić analizy, uwzględniając głównie sezonowość wybranych cech (co mogło znacząco poprawić jakość modelu) oraz dokonując dezagregacji zmiennych (przeniesienia na szczebel sekcji lub branży).

Podsumowanie

Uwzględnianie ekonomiczno-finansowych determinant skutecznego systemu wynagradzania wynika z konieczności wzmacniania motywacyjnego oddziaływania płac z równoczesnym uwzględnieniem kondycji przedsiębiorstwa. Płace są bardzo wrażliwym obszarem działalności menedżerów. Owa wrażliwość wynika z faktu odmienności interesów. Przedsiębiorca – zarządzający czynnikami produkcji – jest zainteresowany kosztami możliwie najniższymi, również w obszarze płac. Pracownicy natomiast – sprzedawcy czynników produkcji – pragną uzyskać jak najwyższe płace. Wynika z tego, że związek efektywności podmiotów gospodarczych z systemem oraz strategia wynagrodzeń jest niejako koniecznością. Z przeprowadzonej analizy wynika, że efekty ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstw w nieznacznym (wręcz znikomym) stopniu determinują poziom wynagrodzeń. Niezależnie od tego kondycja przedsiębiorstw, ich otwartość na rynki zagraniczne, pozycja konkurencyjna czy też wyniki finansowe są coraz lepsze, jednak odznaczają się dużym zróżnicowaniem. Dynamika płac w sektorze przedsiębiorstw jest znacznie wyższa niż efekty działalności, tj. przychód, zysk. Taka sytuacja jest następstwem dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku pracy, bowiem od kilkunastu miesięcy mamy do czynienia z rynkiem pracownika. Oznacza to, że wzmacnia się pozycja pracownika w negocjacjach i to właśnie podażowa strona rynku pracy coraz częściej decyduje o warunkach pracy, w tym poziomie wynagrodzeń.

Hipoteza przyjęta na wstępie nie potwierdziła się, co wskazuje, że płace w sektorze przedsiębiorstw w latach 2012–2018 nie były głównie następstwem przychodu na 1 zatrudnionego, zysku na 1 zatrudnionego czy też poziomu rentowności. Taki wniosek potwierdza złożoność kategorii wynagrodzeń.

Bibliografia

Bednarski M. (red.) (2016), *Wynagrodzenia w Polsce. Przegląd i hamulce wzrostu*, IPiSS, Warszawa.

Dittmann P. (2017), *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Wydawnictwo „Nieoczywiste”, Warszawa

Lachiewicz S. (2019)., *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie* [online], http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf (12.02.2019).

Marjański A. (2016), *Strategie małych firm rodzinnych – specyfika i uwarunkowania* [w:] J. Klimmek (red.), B. Żelazko (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną – wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Popowski P., Postek Ł., Puchalska K., Sawicka A., Tymoczko I. (2018), *Szybki monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw*, Warszawa NBP, nr 3.

Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa 2017 [online], www.parp.gov.pl, (20.04.2019).

Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji* [w:] *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 262/12, s. 313 [online], <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/22937/edition/20339/content?&action=ChangeMetaLangAction&lang=pl>, dostęp: 11.04.2019.

Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej (kwartalnik), GUS, Warszawa 2012–2018.

Klient 4.0 – metody i techniki obsługi w dobie wirtualizacji

*Ludzie mogą zapomnieć, co powiedziałeś,
mogą zapomnieć, co zrobiłeś,
ale nigdy nie zapomną tego,
jak się dzięki tobie poczuli.*
Maya Angelou

Wprowadzenie – czyli uwarunkowania postępowanie klienta – konsumenta w XXI wieku

Dynamika zmian początku XXI wieku kreuje nowy wymiar gospodarki Nowej Ekonomii, opartej na informacji i wiedzy. Dostęp do niezmierzonej liczby aktualnych danych oraz możliwości ich agregacji i przetwarzania powodują dziś niezbędność metamorficznych postaci podmiotów funkcjonujących w społeczno-gospodarczej rzeczywistości. Internetyzacja, komputeryzacja oraz robotyzacja obejmują coraz więcej obszarów funkcyjnych struktur podmiotów rynkowych. Zwinne zarządzanie i zwinna komunikacja to generatory napędzające ruch na rynkach. Integracja, kompatybilność oraz reaktywność to cechy identyfikowane z przedsiębiorstwami przyszłości. Trendy stechnologizowanej rzeczywistości oraz globalizacja rynków, w połączeniu z determinatywną rolą klienta, budują obraz współczesnego świata.

Jeszcze dekadę temu transakcje kupna – sprzedaży sprowadzały się do wykorzystywania jednego kanału dystrybucyjnego. Rozwój technologii sprawił, że sytuacja uległa diametralnej zmianie. Dziś przedsiębiorstwa pragną docierać do klienta wszelkimi możliwymi kanałami i na wszelkie możliwe sposoby. Koncepcja

omnichannel oznacza zintegrowaną dostępność oferty dla klienta. Niezależnie, czy posługuje się on smartfonem, komputerem stacjonarnym, laptopem, czy też może pojawił się w sklepie stacjonarnym, niemal z każdego miejsca i o każdej porze może zainicjować zapytanie ofertowe, na które przedsiębiorstwo powinno być gotowe zareagować.

Poza tym, zachowania klientów zaczęły się zmieniać. Coraz więcej osób poszukuje informacji w sieci, przegląda, szuka odpowiednich towarów, porównuje ceny, ale jednocześnie klienci nadal chcą mieć pełen pogląd na kupowane towary. Stąd też wykorzystanie nowoczesnych technologii powinno pozwalać na dogłębne poznanie produktów kupowanych przez różnorodne kanały dystrybucyjne; rośnie znaczenie komunikacji, a w ramach niej transmisja informacji, która jest podstawą procesu decyzyjnego.

Cyfryzacja informacji oznacza, że tradycyjne sposoby komunikacji przedsiębiorstwo – klient powoli odchodzą w przeszłość. Aktualność i interaktywność ze zmiennością świata to wymóg współczesności. Koncepcja „agile” to lekkość i zwinność; otwiera nowe obszary relacyjne na styku przedsiębiorstwo – klient. Innowacje wyznaczają tu niezbędność integracji przedsiębiorstw, by sekwencja zdarzeń mogła zakończyć się sukcesem. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa logistyka. Synchronizacja procesów realizacji transakcji na rynkach wirtualnych coraz częściej wymusza na przedsiębiorstwach dynamizację rekonfiguracji zarówno na polu komunikacyjnym, jak i w obszarze logistycznej obsługi klienta. I właśnie tym dwóm aspektom będą poświęcone kolejne części opracowania, stanowiące próbę odpowiedzi na pytania o integratywno-symbiotyczną zależność współczesnych klientów i nowych technologii. Mianowicie: czy to klienci mają wpływ na obraz nowych technologii i ich stosowalność, a może to nowe technologie determinują obecnie i w przyszłości sposoby postępowania klientów na rynku?

Cyfryzacja, wirtualizacja, technologizacja

Jak elektryczność w XIX wieku stała się siłą napędową gospodarki, tak Internet napędza ją w XXI wieku. Ekosystem gospodarki wiedzy, sygnujący obecny wiek, utożsamiany jest z symbiozą technologii i informacji. Cyfryzacja stanowi tu zasadniczą siłę kształtującą drugą epokę technologiczną. K. Kornwachs uważa, iż rewolucja komputerowa w ciągu ostatnich trzydziestu lat przekształciła świat, w którym żyjemy, prawdopodobnie bardziej radykalnie niż cokolwiek innego w ciągu

ostatnich 200 lat [Kornwachs 2007, s. 177]. Tempo zmian technologicznych ulega przyspieszeniu. W okresie ostatnich 50 lat każda dekada oznacza niebywałe zmiany. Przykładem może być sektor rozrywki wizyjnej. Swoją rozkwit miały kasety VHS i płyty DVD (później Blu-Ray). Obecnie w dobie Internetu sukcesy notują Netflix, Showmax, nc+GO, HBO Go, Apple iTunes, Google Play, Payer, Amazon Prime Video, Ipla i jeszcze kilkadziesiąt innych na całym świecie. Podobnie i inne branże przeżywają rewolucje. Dzisiaj pytania nie wiążą się z kwestiami, czy wejść w cyfrowy świat, ale jak w nim funkcjonować.

Współczesność, naznaczona przez cyfrowy krwioobieg danych, sprawia, że wirtualizacja świata staje się, obok globalizacji, markerem poziomu rozwoju gospodarek poszczególnych krajów. Zestawienie rozwiązań technicznych i technologicznych obejmuje gromadzenie oraz przetwarzanie danych w chmurze, technologie mobilne, analizę wielkich zbiorów danych i media społecznościowe w prowadzeniu biznesu. Biliony połączonych ze sobą urządzeń z ogromną mocą obliczeniową transmitują dane i zawarte w nich informacje. [Sułkowski, Kolasinśka-Morawska, Morawski 2017, ss. 263–284]. Na naszych oczach powstaje społeczeństwo informacyjne, które nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania się, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczają źródła utrzymania większości społeczeństwa.

Rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) przyczynił się do tego, iż w obszarze organizacji procesów biznesowych bardzo wiele czynności może być wykonywanych z wykorzystaniem elektronicznych środków komunikacji, a w szczególności Internetu, bez konieczności fizycznego udziału stron transakcji. Wirtualizacja biznesu jest traktowana jako swoiste „odmiejscowienie” działalności gospodarczej i wykorzystanie sieci Internet oraz systemów komputerowych w tym celu. Wirtualizacja stwarza możliwość istnienia i funkcjonowania w dowolnym czasie i miejscu, dzięki czemu organizacje, a w szczególności przedsiębiorstwa, mogą za pomocą systemów multimedialnych w każdej lokalizacji zarówno prezentować swoje wyroby, jak i świadczyć usługi.

Terminy takie jak e-gospodarka, e-biznes oraz e-commerce stały się powszechne. Przestrzeń realna i wirtualna przeplatają się. E-gospodarka (ang. *e-economy*) to „wirtualna arena, na której prowadzona jest działalność, przeprowadzane są transakcje, dochodzi do tworzenia i wymiany wartości i gdzie dojrzewają bezpośrednie kontakty pomiędzy jej uczestnikami” [Hartman, Sifonis, Kador 2001, s. 18]. Z kolei e-biznes „odnosi się do wszelkich transakcji elektronicznych pomiędzy organizacjami a interesariuszami, bez względu na to, czy są to transakcje finansowe czy wymiana informacji lub usług” [Chaffey 2016, s. 15]. E-commerce dotyczy

sprzedawania i kupowania produktów i usług, a więc zawierania transakcji handlowych z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej (w tym aplikacji mobilnych), za pośrednictwem Internetu.

Wartość rynku e-commerce w Polsce z roku na rok wzrasta. W 2018 roku handel internetowy wyniósł 9% rynku handlu detalicznego ogólnie [Raport PMR 2019]. Pokazuje to, jaki potencjał ma polski e-commerce, który według Statista DigitalMarket Outlook zajmuje 13. miejsce wśród najlepiej rozwijających się rynków e-commerce na świecie. To, co przyczynia się do sukcesu, to zasadniczo nowe technologie teleinformacyjne, w tym: „wszechobecna łączność (*hyperconnectivity*), aplikacje i usługi oparte na chmurze obliczeniowej (*cloud computing*), analityka dużych zbiorów danych (*Big Data Analytics* – BDA), duże zbiory danych działające jako usługa (*Big-Data-as-a-Service* – BDaaS), automatyzacja (*automation*), robotyzacja (*robotisation*), wielokanałowe (*multi-channel*) oraz wszechkanałowe (*omni-channel*) modele dystrybucji produktów i usług” [Pieriegut 2016, s. 18].

Takie zmiany skutkują przeobrażeniami w naturze odbiorcy działań realizowanych przez podmioty gospodarcze – czyli w kliencie.

Klient nadchodzących czasów

Klient jest podmiotem, bez którego żadna firma nie może myśleć nie tylko o przetrwaniu, ale i utrzymaniu swej pozycji na rynku. Klient stanowi niezbędne ogniwo współczesnego procesu gospodarczego. Klient dostarcza firmie z jednej strony informacji na temat swoich potrzeb, doświadczeń i odczuć związanych z pracownikami oraz produktami i usługami, które mogą stać się potencjałem twórczym do podejmowania nowych wyzwań przez przedsiębiorstwo, wiadomości dotyczących oferty konkurentów oraz pomysłów dotyczących możliwości wprowadzenia zmian, innowacji, tak aby spełnić nowe potrzeby lub w zupełnie nowy sposób zaspokoić dotychczasowe. W roku 1976 P. Drucker [1976, ss. 75–76] pisał, że klient stanowi docelowy punkt działań każdego przedsiębiorcy. Pojawiła się nawet koncepcja clientingu, w której centrum, jak sama nazwa wskazuje, znalazł się klient, stanowiący immanentną część przedsiębiorstwa, podstawę jego istnienia i działania.

Poszukując definicji obsługi klienta, natrafić można na pewne trudności, gdyż sfera ta obejmuje szereg działań z zakresu logistyki, finansów i innych obszarów przedsiębiorstwa. [Coyle, Bardi, Langley 1996, ss. 111–112]. Dlatego też w opracowaniach kwalifikacja terminologiczna „klient” zostaje każdorazowo zamknięta określonymi warunkami brzegowymi, takimi jak: istota żywotności (żywotne,

nieżywotne), ujęcie prawne oraz miejsce, rola i znaczenie klienta jako uczestnika rynku. Można zatem przyjąć, że klientem jest „osoba nabywająca towary w danym przedsiębiorstwie bądź korzystająca z usług jakiegoś przedsiębiorstwa, czyli osoba powiązana faktycznie czy prawnie z danym przedsiębiorstwem z tytułu umów cywilnoprawnych” [Mruk 2009, s. 152]. Klient to „osoba fizyczna lub prawna dokonująca zakupu towaru/ produktu przeznaczonego na sprzedaż i po zapłacie przejmująca tytuł jego własności” [Kempny 2008, s. 15]. Może to też być „osoba bądź instytucja, do której sprzedawca adresuje swoją ofertę i która przystępuje do transakcji kupna–sprzedaży dóbr i usług” [Mazurek-Łopacińska 2002, s. 204]. Klientem jest każda osoba czy też podmiot, który jest w stanie zapłacić określoną ilość pieniędzy za dane dobro lub też usługę oferowaną przez firmę [Griffin 2009, s. 85]. Zatem klient (nabywca) to osoba lub podmiot nabywający produkt [Kramarz 2014, s. 39]. Należy również dodać, że „klientem jest każda osoba, która wymaga profesjonalnej porady i pomocy podczas zakupu” [Armstrong 2003].

Uwzględniając realność rynku, który współtworzą klienci (rynek rzeczywisty oraz rynek wirtualny), możemy podzielić klientów na tych, którzy kupują na rynkach rzeczywistych i tych kupujących na rynkach wirtualnych. Tą drugą grupą klientów określana jest mianem e-klienci. Dodanie „e” wskazuje klienta, który dokonuje transakcji właśnie w wirtualnym świecie. Zatem e-klient to osoba fizyczna lub prawna, wchodząca w posiadanie towarów w drodze aktu kupna – sprzedaży za pośrednictwem Internetu. E-zachowania nabywcze to proces wyboru i finalnie zakupu w Internecie dóbr lub/i usług, które zaspokajają potrzeby klientów.

Era informacji skutkuje tym, że dystrybucja dóbr i usług jest coraz częściej nie tylko wspomagana nowoczesnymi rozwiązaniami teleinformatycznymi, ale wręcz cały proces opiera się na technologii cyfrowej [Kolańska-Morawska 2012, s. 108]. Przybywa nam tych, których możemy określić terminem e-klienci. Każde deklarujące orientację na e-klienta przedsiębiorstwo powinno przyjmować, że:

- Klient stanowi zaczątek każdej działalności gospodarczej.
- Klient powinien być priorytetem działań przedsiębiorstw.
- Klient jest nadrzędną wartością dla przedsiębiorstwa.
- Klienci jest odrębnym bytem.
- Klient ma potrzeby i pragnienia.
- Klient to podmiot, od którego zależne jest przedsiębiorstwo.
- Klient jest przyjacielem, a nie wrogiem przedsiębiorstwa.
- Obecny klient może zdecydować o przyszłości przedsiębiorstwa.
- Brak klienta definiuje moment zakończenia istnienia przedsiębiorstwa.

Dzisiaj miarą prawdziwego sukcesu firmy nie jest tylko wysoki zysk, ale to, kto ten zysk buduje. Zasada Pareto mówi, że 20% klientów dostarcza 80% zysku, a jak twierdzi Heiko van Eckert, współcześnie bywa nawet, że jest to około 12% klientów. Osiągnięcie takiego modelu jest możliwe przez graczy najbardziej świadomych wagi obsługi klienta. Owa obsługa to złożony proces, który polega na przekazaniu wartości komuś następnemu [Heiko van Eckert 2009]. A to, co otrzymuje klient – odbiorca, jest wartością, którą wytworzył i przekazał dostawca. Budowa przewagi konkurencyjnej opiera się na budowie wartości dla klienta [Al-Noorachi, Kolańska-Morawska 2015], ponieważ to on bezpośrednio i pośrednio wnosi strumienie pieniężne do przedsiębiorstwa, korzystając z usług, płacąc za wybrane przez siebie produkty i usługi, a to przekłada się na rentowność i płynność finansową firmy i daje jej możliwość rozwoju. Warto zatem przeanalizować istotę obsługi klienta.

Istota obsługi klienta

Klient jest współtwórcą wartości przedsiębiorstwa [Rogoziński 2006, ss. 2–7], dlatego tak istotne jest zapewnienie mu właściwego, zgodnego z jego oczekiwaniami poziomu obsługi. Bowiem dla klienta nie tylko ważny jest sam produkt bądź usługa, ale również sposób obsługi w realizacjach transakcji kupna – sprzedaży, zwłaszcza w świecie wirtualnym.

Obsługa klienta to troska o jego interesy klienta [Wilmańska-Sosnowska 2001, s. 12], obejmująca wszelkie sfery kontaktu z nim (elementy materialne i niematerialne) [Kramarz 2014, s. 46]. Inaczej można ją określić jako dbałość o dobre stosunki organizacji z jej klientami, które są determinowane oczekiwaniami z ich strony [Dunckel, Taylor 1996, s. 19]. W literaturze obsługę klienta pojmuje się często na trzy sposoby [LaLonde 1985, s. 243]:

- jako oferowane i otrzymywane poziomy obsługi,
- jako określone działanie lub
- jako filozofię zarządzania i misję organizacji.

Zatem obsługa klienta to wszystko to, czego odbiorcą staje się ktoś. Proces obsługi klienta zawsze zachodzi między przynajmniej dwiema stronami – dostawcą i odbiorcą. Obsługa klienta powinna obejmować dostępność, elastyczność oraz wielowariantowość sposobów reagowania w różnych sytuacjach. Obejmuje ona w swej istocie zarówno podejście marketingowe – promocyjno-komunikacyjne, jak i wykonawcze, czyli logistyczne. O ile podejście marketingowe obsługi klienta

związane jest z transmisją informacyjno-relacyjną, o tyle podejście logistyczne nawiązane jest na dostarczanie unikalnej wartości dodanej.

Działalność przeniesiona do wirtualnego świata oznacza wręcz konieczność zwiększonej aktywności logistycznej w zakresie logistycznej obsługi klienta [Kolasińska-Morawska, Brzozowska 2018]. Obecnie jest ona wręcz uważana za jeden z ważniejszych strategicznych elementów walki konkurencyjnej na rynku.

Proces obsługi klienta jest jednym z kluczowych procesów logistycznych [Gourdin 2006, s. 4], w którym zaznacza się konieczność połączenia marketingu oraz logistyki. Współczesne przedsiębiorstwa, starając się zdobyć i utrzymać klienta, funkcjonują w oparciu o strategię efektywnej obsługi klienta – ECR (*Efficient Consumer Response*). Coyle, Bardi, Langley definiują logistyczną obsługę klienta jako „proces zapewniania przewagi konkurencyjnej i tworzenie dodatkowych korzyści przez łańcuch dostaw w celu maksymalizacji wartości całkowitej dla ostatecznego klienta” [Coyle, Bardi, Langley 2007, s. 155]. To „zdolność systemu logistycznego do sprawnego i efektywnego zapewniania oczekiwanej przez klientów użyteczności miejsca oraz czasu w procesie przemieszczania produktów między sprzedającym a kupującym” [Kauf, Tłuczak 2018, s. 12]. To wykonywanie czynności związanych z zamawianiem, oferowanie dogodnych standardów obsługi i prowadzenie zarządzania, które ukierunkowane jest na klienta [Kempny 2009, s. 74]. To kompleksowe działania, jakie wpływają na angażowanie wszystkich obszarów biznesu, które odnoszą się do dostawy dóbr (w sposób, jaki zadowala klientów) [LaLonde, Zinszer 1976].

Obsługa klienta w systemach logistycznych przyczynia się do usprawnienia przepływów towarów [Barcik 2012, s. 31]. W ramach logistycznej obsługi klientów podejmowane są działania zmierzające do ulepszenia konkretnych aspektów, jakie wpływają na zdobywanie i utrzymywanie klientów [Smolink 2006, ss. 15–46]. Całość przyjmowania zamówień, całość procesów porozumiewania się z klientami, wszystkie załadunki, przewozy, całe funkcjonowanie oraz pełna kontrola produktów i realizacja reklamacji [Christopher 1999, s. 48]. Logistyczna obsługa klienta daje możliwość, aby nabył on oferowany produkt w odpowiednim miejscu i czasie, a miarą jest fakt, iż jest to możliwe do zrealizowania dzięki bieżącym rezerwom [Gołemska 2009, s. 168]. B.J. LaLonde oraz P.H. Zinszera termin obsługi klienta rozumieją jako:

- „wszystkie działania mające na celu zaakceptowanie, realizację, dostawę i uregulowanie płatności przez nadawcę oraz wyjaśnienie wszelkich nieścisłości, jakie mogą się pojawić,
- stosowność i niezawodność dostawy produktu do klienta zgodnie z jego oczekiwaniami,

- zbiór działań podejmowanych we wszystkich sferach aktywności, mających na celu dostawę produktu firmy, przeprowadzonych w sposób uznany przez nadawcę za w pełni satysfakcjonujący i umożliwiający firmie realizację swoich celów,
- pełną realizację zamówień, kontakty z nadawcą, wysyłkę, transport, przygotowanie faktury i rachunku oraz pełną kontrolę napraw produktów,
- czasowe i dokładne realizowanie zamówień nabywców na dane produkty (w tym również terminowe przesłanie faktury) oraz możliwą dzięki temu dalszą współpracę” [Ficoń 2001, s. 109].

Reasumując, obsługa klienta jest procesem, który obejmuje zestaw działań i czynności realizowanych przez oferenta na rzecz klienta celem zaspokojenia jego potrzeb, za co pobierana jest opłata. Poziom świadczoną usługą obsługi klienta w procesie transakcyjnym określają standardy dostosowane do oczekiwań klientów oraz warunków otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Zatem obsługę klienta można zdefiniować jako filozofię zarządzania przedsiębiorstwem, a jej przejawem jest podejście strategiczne, w którym priorytetem jest znajomość potrzeb i preferencji klientów oraz ich zaspokajanie zgodnie z przyjętą kwalifikacją poziomu jakości.

Składowe usługi klienta w dobie wirtualizacji

Strategia obsługi klienta postrzegana jest jako plan, perspektywa czy też wzór działania, jaki należy podjąć w celu osiągnięcia pożądanej pozycji na rynku [Kempny 2001, s. 67]. Realizacja założeń strategicznych wymaga: dokonania audytu dotychczas realizowanego procesu obsługi, sformułowania celów oraz wyznaczenia standardów obsługi, zinstytucjonalizowania wykonawczego systemu zarządzania oraz ustalenia procedur kontroli. Działania wykonawcze realizowane zostają w zgodzie z trójskładowymi procesami obsługi: fazą przedtransakcyjną, transakcyjną oraz potransakcyjną.

Pierwsza faza obsługi klienta mają miejsce przed realizacją samej transakcji, stanowiąc „wszelkie działania, które mają na celu zbadanie upodobania odbiorców, określenie standardów, jak i polityki obsługi klienta” [Kramarz 2014, s. 47]. Są to takie elementy, jak: sformułowana na piśmie polityka obsługi, dostępność oferty, dobre opinie o niej i pozytywne wrażenia jej odbiorców, przejrzystość intencji firmy, a także standardy, modele i możliwości komunikowania się w obie strony (firma z klientem i klient z firmą) oraz możliwe szkolenia praktyczne i seminaria pozwalające na zapoznanie się z możliwościami eksploatacji produktu.

Drugą fazę obsługi klienta stanowią czynności i zadania, które są związane z samą transakcją. „To element, gdzie klienci i odbiorcy przywiązują największą

uwagę” [Kempny 2001, s. 19]. Dochodzi tu do dookreślenia składowych oferty oraz realizacji ustalonych warunków współpracy. Jeśli zachodzi potrzeba, istotnym jest elastyczne działanie i dopasowanie składanej propozycji oferty do rzeczywistych potrzeb klienta. Do elementów transakcyjnych zalicza się:

- czas dostawy – definiowany jako czas, który upływa od momentu złożenia zamówienia przez klienta do jego otrzymania (czas składowania zamówień, czas przetworzenia informacji zawartych w zamówieniu, czas przygotowania zamówionych produktów do wysyłki i czas przewozu);
- dostępność produktów – definiowana jako wielkość popytu, który powinien być zaspokojony przez przedsiębiorstwo z zapasów, które znajdują się na składzie u dostawców;
- elastyczność dostaw – definiowana jako zdolność dostosowywania czasu, asortymentu, wielkości produktów i sposobu dostawy do potrzeb klientów;
- częstotliwość dostaw – definiowana jako liczba dostaw, możliwa do realizacji w ciągu dnia, doby czy też tygodnia (zależna od rodzaju produktów i systemu organizacji dostaw);
- dokładność dostaw – definiowana jako zgodność zamawianego asortymentu z zamówieniem;
- dogodność składania zamówień – definiowana jako sporządzenie potrzebnych informacji o stanie realizacji zamówienia oraz uzyskanie danych technicznych w tym zakresie;
- oraz dogodność dokumentacji – ujmowana jako wszystkie spisane wymagania, jakie powinny być spełnione przy realizacji zamówienia. Dokumentacja powinna być przede wszystkim czytelna dla klienta i zgodna z obowiązującymi przepisami prawnymi [Kempny 2001, ss. 23–24].

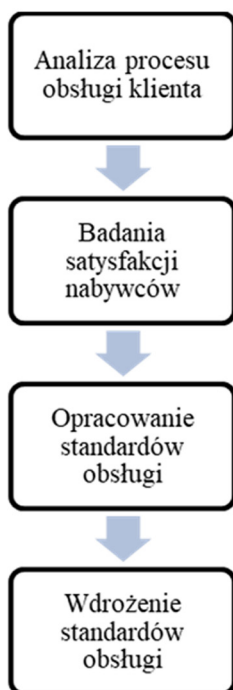
Trzecią fazę (często uważaną za najważniejszą) realizowanej transakcji stanowi wszystko to, co dzieje się już po zawarciu umowy. Warto zaznaczyć, że właśnie w tej fazie obsługa klienta ma decydujący wpływ na powtarzalność transakcji. Ta część obejmuje bowiem gwarancje, zwroty i reklamacje, serwis, a także instrukcje i możliwości uzyskania wiedzy dodatkowej przez klienta na temat produktu czy innych interesujących go kwestii. Jeśli zostanie prawidłowo zrealizowana, istnieje większe prawdopodobieństwo, że klient powtórnie nabędzie produkty firmy lub skorzysta z oferty usług. „Jest to etap, w którym przeprowadzane są pomiary zadowolenia klienta” [Kramarz 2014, s. 48].

Klienci okazują się coraz bardziej wymagający, a liczna konkurencja sprawia, że obsługa klienta staje się coraz częściej wyróżnikiem przedsiębiorstw, przyczyniając się do jego sukcesu lub porażki. Profesjonalizacja obsługi wymaga

standaryzacji. „Standardem są usystematyzowane reguły oraz wskazówki, jakie dają możliwość wyznaczenia konkretnych zachowań, które powinien przyjmować pracownik w kontakcie z klientem. Za standard uważać można również elementy wizualizacyjne firmy, które budują jej wizerunek; są one ujednolicone, dzięki czemu klient otrzymuje bardzo spójny obraz całej firmy. Standardy ukazują wartości, jakimi kieruje się firma, a także określają kierunek, w którym firma chce podążać [Delebis, Fabisiak, Lewińska, Walkowiak 2015, s. 8].

Standardy obsługi są wyznaczane na podstawie badania preferencji klientów oraz pożądanego poziomu obsługi. Obejmują zarówno standardy interpersonalne – miękkie, jak i wykonawcze – logistyczne – twarde. Do pierwszej grupy zaliczyć można normy i reguły prowadzenia negocjacji i rozmów z klientami oraz dress code. Z kolei standardy logistyczne obejmują między innymi czas realizacji zamówienia, warunki dostawy oraz czas udzielenia odpowiedzi na zapytanie klienta.

Rysunek 1. Etapy procesu standaryzacji obsługi.



Źródło: Strojny 2008, s. 5.

Standaryzacja obsługi ma wiele zalet, m.in. jest to łatwiejsze zarządzanie pracownikami, wyrównanie poziomu jakości obsługi klientów, ułatwienie wprowadzania nowych pracowników w struktury organizacyjne, mniejsze koszty związane z realizacją różnych działań, a także wzrost zadowolenia klientów.

Z punktu widzenia strategicznego przedsiębiorcy powinni współdzielić zadania i obowiązki wynikające ze współtworzenia ciągłości logistycznej, co przekłada się na efektywną obsługę klienta (**ECR – Efficient Customer Service**). Ta nowoczesna koncepcja partnerstwa wszystkich uczestników łańcucha dostaw oznacza oferowanie coraz lepszych produktów przy równoczesnym zapewnieniu ich łatwej dostępności i wygody zakupu, dostęp do aktualnych i dokładnych informacji, usprawnienie przepływu towarów oraz zastosowanie jednakowych metod pomiaru wydajności we wszystkich ogniwach łańcucha dostaw.

Efektywna obsługa klienta umożliwia przygotowanie i rozpowszechnianie strategii kształtowania popytu, przeprowadzanie efektywnych akcji marketingowych, kreowanie dodatkowych wartości dla klientów (nagrody za lojalność) oraz stworzenie sprawnego systemu zbierania informacji o popycie [Pisz, Sęk, Zielecki 2013, s. 178]. By można było zrealizować założenia strategiczne, istotnym jest dookreślenie metod komunikacyjnych oraz wykonawczych w procesie obsługi klienta i e-klienta.

Relacje a metodyki obsługi klienta w dobie wirtualizacji

Obecnie przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa rozumiana jest jako wyższa efektywność przedsiębiorstwa niż osiągnięta przez porównywalne firmy, które nie realizują podobnych procesów [Autio 2017, ss. 211–227]. Budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie obsługi klienta osadza się na budowaniu długofalowych relacji na bazie opinii klientów, zebranych informacji na temat potrzeb oraz zadowolenia ze współpracy.

W świecie wirtualnym możemy wyróżnić następujące typy relacji:

- B2C (ang. *business to customer* lub *business-to-client*) relacja przedsiębiorstwo – klient. Przedsiębiorstwo oferuje swoje towary lub usługi klientowi – odbiorcy.
- B2B (ang. *business to business*) – relacja przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, która polega na realizacji procesów biznesowych pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami.
- C2C (ang. *client to client*) – relacja klient–klient. Dochodzi do transakcji bezpośrednio z innymi konsumentami [Bartczak 2016, ss. 25–26].

Oprócz przedstawionych powyżej modeli występują również:

- B2A (ang. *business-to-administration*) – relacja, w której dochodzi do transakcji między przedsiębiorcą oraz organem administracji publicznej.
- C2B (ang. *customer to business*) – konsumenci dokonują transakcji bezpośrednio z przedsiębiorstwami. Jest to odwrotna transakcja do tradycyjnego modelu biznesowego.
- C2A (ang. *customer to administration*) – relacja między klientami a administracjami rządowymi.
- B2P (ang. *business to public*) – relacja między przedsiębiorstwem a jego makrootoczeniem (społecznym).
- G2C (ang. *government to citizen*) – relacja między instytucją publiczną a obywatelem.
- G2B (ang. *government to business*) – relacja instytucja publiczna a przedsiębiorstwo.
- A2B (ang. *application to business*) – relacja, która polega na wynajmowaniu programów lub usługi komputerowych poprzez Internet [Ołpiński 2011, s. 87].

Wirtualizacja świata sprawia, że technologie informacyjne i komunikacyjne zwiększają możliwości komunikacji na linii firma–klient i ułatwiają przekazywanie informacji. Jak mawiał Paco Underhill: „Jeśli tylko mamy możliwość wyboru, wolimy kupować od tych, którzy się o nas troszczą”. W czasach, w których to dzięki Internetowi dostęp do zasobów i informacji nie ma praktycznie ograniczeń, każdy pojedynczy klient wywiera istotny wpływ na działalność przedsiębiorstw, co znajduje swój wyraz w zmianie paradygmatu w podejściu do obsługi klienta. Nowe technologie w procesie obsługi klienta różnią się praktycznie wszystkim od tego, z czym mieliśmy do czynienia jeszcze dekadę temu. Przedsiębiorstwa, które chcą osiągnąć sukces, dążą do pokonania konkurencji. Innowacyjność, jakość oraz niekonwencjonalność w obsłudze klienta to atuty przedsiębiorstwa, pozwalające na wygraną w rynekowej rywalizacji.

Rozwój nowych technologii i pojawienie się klienta wirtualnego (e-klienta) spowodowały korektę w decyzjach strategicznych przedsiębiorstw dotyczących ekspansji. Klasyczne strategie rozwoju rynku, oparte na konwencjonalnych kanałach o charakterze instytucjonalnym, ewoluowały w kierunku sprzedaży internetowej e-commerce oraz m-commerce. I dziś standardem jest obecność w multirzeczywistości, oferowanie produktów zarówno w placówkach stacjonarnych, jak i wirtualnych, co powoduje, że w obszarze obsługi klienta przedsiębiorcy przeddefiniowali swój sposób działania w kierunku zwiększonej dostępności informacyjnej, usprawnień kompetencyjnych, unowocześnienia systemów logistycznych oraz

nastawienia na efektywność działania. *Mass customization* (stwarzanie możliwości dopasowania produktów do indywidualnych potrzeb klientów), *outsourcing* funkcji logistycznych, minimalizacja kosztów prowadzonej działalności, społecznie odpowiedzialne działanie (CSR) oraz *omnikanalowość* (*omnichannel*) integrująca wiele często odmiennych kanałów dystrybucji, to przejawy dostosowań przedsiębiorstw w zakresie obsługi klienta w ujęciu logistycznym [Kolasińska-Morawska, Fernówka 2018, ss. 9–27].

Dziś świat pędzi; pokolenia wchodzące na rynek pragną szybkiej komunikacji. Strefa analogowa powoli przestaje istnieć. Prym zyskuje świat wirtualny. Komunikacja w tym nowym świecie nie osadza się na e-mailu, który powoli, acz systematycznie traci znaczenie w obsłudze komunikacyjnej klienta masowego. Od pewnego już czasu to *social media* przejmują jego zadania ze względu na pożądaną przez klientów responsywność. Wysłany e-mail w natłoku jemu podobnych niekoniecznie jest odebrany przez adresata. A jeśli już, to nie natychmiast i nie od razu następuje komunikacja zwrotna. W przypadku mediów społecznościowych wysłana informacja jest niemal natychmiast odebrana i możemy liczyć na szybką reakcję.

Ponadto komunikacja z klientem poprzez video staje się coraz bardziej popularna. Od tego czasu jednak obserwujemy drastyczne przyspieszenie rozwoju technologii w tej formie komunikacji. Prym w tej materii wiedzie Facebook ze swoim Messengerem oraz Apple z FaceTime. Dlatego też nowe technologie w procesie obsługi klienta będą opierać się na video. Odpowiednie zaplecze infrastrukturalne jest już dostępne dla każdej firmy na wyciągnięcie ręki. Mowa tutaj m.in. o 3CX.

Realizacja transakcji staje się również coraz bardziej ucyfrowiona. Technologie takie, jak EAN, QR RFID, NFC, umożliwiają płynne zarządzanie zasobami fizycznymi oraz informacjami o klientach. Analizowane są m.in. rodzaje wybieranych przez klientów płatności, ich ścieżki zakupowe czy godziny pików sprzedażowych, a także asortyment sprzedawany w określonych porach dnia. Płatność gotówkowa została wyparta przez karty płatnicze, a te przez płatności zbliżeniowe z wykorzystaniem telefonu. Za 50 lat może być i tak, że smartfony staną jedynie muzealnym gadżetem, z uwagi na to, że pojawią się technologie, które pozwolą na produkcję/ wytworzenie w domu większości produktów, które dzisiaj są nabywane w sklepach, lub inteligentne urządzenia – w oparciu o nasze preferencje i potrzeby – same będą dbały o zamówienie odpowiednich produktów. Robienie zakupów będzie polegało na wybieraniu produktów przy pomocy ekranu dotykowego, a zapakowane i opłacone produkty będą oczekiwały przy wyjściu.

Istotnym w procesie zarządzania relacjami jest adekwatne dostosowanie metodyk logistycznej obsługi klienta.

Dość popularną metodą logistycznej obsługi klienta jest **obsługa z własnego magazynu** oferenta internetowego, który, zatowarowując się, pozostaje niezależny od dostawców. Atut stanowi zapewnienie możliwie szybkiej wysyłki oraz kontrola nad stanami, zwrotami i reklamacjami. Minusem takiego podejścia jest niewątpliwie koszt utrzymania zapasów.

Kolejną jest **dropshipping**, czyli **outsourcing logistyczny**, który polega na współpracy sprzedawcy online z hurtownią lub producentem obsługującymi całościową realizację zamówień, a dokładnie wysyłkę towaru oraz jego magazynowanie [Chodak 2014, s. 39]. Przedsiębiorca sprzedający w sieci towary (sklepy, platformy aukcyjne, pasażer aukcyjne) nie posiada ich fizycznie na stanie swojego magazynu. Jego zadaniem jest dbałość o wizualizację i promocję sprzedaży. Atutem jest możliwość prowadzenia przedsiębiorstwa w dowolnym miejscu na świecie. Wystarczy jedynie laptop z odpowiednim oprogramowaniem i umiejętności z zakresu zarządzania logistycznego. Minusem zaś staje się uzależnienie od jednego dostawcy i jego strategii cenowej oraz wpływu na terminowość wysyłki.

Kolejną metodą obsługi klienta jest **pseudo just-in-time**, która polega na oferowaniu w sklepie internetowym pełnej oferty magazynowej dostawców, z którymi współpracuje dany sklep, nieposiadający przy tym towaru we własnym magazynie [Niedźwiedzińska 2018, s. 932]. Sklep internetowy jest tutaj pośrednikiem między dostawcą a klientem końcowym, którego towar jest zamawiany przez e-sklep dopiero po złożeniu zamówienia. Jest to długotrwały proces ze względu na czas oczekiwania towaru od dostawcy. Atutem jest możliwość utrzymania dużego asortymentu sklepowego oraz niewielki wkład pieniężny przy lokowaniu towarów. Minus stanowi oczekiwanie na towar.

Kolejną metodyką obsługi klienta to **extended shopping**, w którym to dostawca zarządza nie tylko wysyłką zamówionych towarów, ale również obsługą klienta i wynagrodzeniem właściciela sklepu internetowego. Jednym zadaniem e-sprzedawcy jest promowanie sklepu.

Następną metodyką jest **brokering towarowy**, niezbyt popularny w Polsce. Model ten posiada złożony łańcuch dostaw. Złożone przez klienta zamówienie w sklepie internetowym zostaje przesłane do dostawcy, natomiast dostawca, nie posiadając asortymentu w swoim magazynie, wysyła zamówienie do producenta. Proces ten jest niewątpliwie długi i sprzedawca nie ma na to wpływu. Model ten często jest wykorzystywany przy towarach rzadkich lub trudno dostępnych w regularnych sklepach.

Ostatnią metodyką jest **fulfillment** prowadzony przez firmę outsourcingową świadczącą pełne usługi logistyczne. W tym modelu e-sklep nie posiada własnego magazynu, jest on zaś obsługiwany przez firmę zewnętrzną, która również odpowiada za konfekcjonowanie i wysyłkę paczek do klientów [Pluciński, Dyrła-Mularczyk 2017, ss. 292–293]. Minusem tej metodyki są wysokie koszty wdrożenia, w tym: zatrudnienie firmy zewnętrznej, która będzie odpowiadała za wszystkie usługi logistyczne oraz brak możliwości weryfikacji zwrotów lub reklamacji. Atutem zaś staje się uniezależnienie od miejsca magazynowego, przyjmowania oraz wysyłania paczek.

W praktyce przedsiębiorcy bardzo często decydują się na hybrydowe połączenia, dzięki czemu możliwe jest wykorzystanie atutów każdej z metodyk. Wszak najważniejsze okazuje się zaspokojenie potrzeb klienta.

Reasumując, dobra obsługa klienta być może nie przynosi bezpośredniego zysku, ale z pewnością pomaga przetrwać wśród ogromu konkurencji [Szpringer 2001, s. 27]. Najtrwalsze są bowiem relacje nawiązywane stopniowo oraz długofalowo. Pomagają w budowaniu strategii przedsiębiorstwa, dają poczucie bezpieczeństwa i pod warunkiem ich utrzymania, pozwalają skupić się na nowych produktach i kierunkach rozwoju.

Wartościami określa się „korzyści, jakie może odnaleźć klient, nabywając ofertę i otrzymując wsparcie od firmy” [Dobiegała-Korona 2015, ss. 188–189]. Często przedsiębiorcy poszukują odpowiedzi na pytanie: „Jak można stworzyć dodatkową wartość dla klientów?” [Coyle, Bardi, Langley 2007, s. 725], bowiem poziom odczuwanej wartości może mieć przełożenie na kształtowanie się zachowań lojalnościowych. Im wyższy poziom odczuwanej wartości, tym większe prawdopodobieństwo zwiększenia liczby lojalnych klientów. Pozwala to z kolei na zastosowanie miernika lojalności LTV (ang. *Lifetime Value*), wskazującego na wartość klienta, pozwalającego określić, ile jest on wart dla przedsiębiorstwa, jaką składową w dochodach stanowi właśnie dany klient.

Bibliografia

Al-Noorachi M., Kolasińska-Morawska K. (2015), *Marketingowe zarządzanie satysfakcją klienta*, „Studia i Monografie”, nr 63, Łódź.

Armstrong M.J. (2003), *Students as Clients: A Professional Services Model for Business Education*, „Academy of Management Learning and Education”, No. 4.

Autio E. (2017), *Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 11, no. 2.

Barcik R. (2012), *Znaczenie obsługi klienta w logistyce*, „Logistyka”, nr 4.

Bartczak K. (2016), *Bariery rozwojowe handlu elektronicznego*, Exante, Wrocław.

Chaffey D. (2016), *Digital Business i E-commerce Management*, PWN SA, Warszawa.

Chodak G. (2014), *Wybrane zagadnienia logistyki w sklepach internetowych – modele, badania rynku*, Oficyna Wyd. PW, Wrocław.

Christopher M. (1999), *Strategia zarządzanie dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu*, Placet, Warszawa.

Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. (1996), *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, Minnesota.

Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. (2007), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.

Delebis M., Fabisiak B., Lewińska B., Walkowiak P. (2015), *Raport Standardy 2015. Analiza procesu obsługi klienta i przegląd stosowanych na rynku rozwiązań*, PBS, Sopot.

Dobiegała-Korona B. (2015), *Budowa wartości klienta*, Difin, Warszawa.

Dunckel J., Taylor B. (1996), *Profesjonalny system obsługi klienta*, M&A Communications Polska, Lublin.

Ficoń K. (2001), *Procesy logistyczne przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia.

Gołębska E. (2009), *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa..

Gourdin K.N. (2006), *Global Logistics Management. A Competitive Advantage For The 21th Century*, Second Edition, Blackwell Publishing.

Griffin R.W. (2009), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Hartman A., Sifonis J., Kador J. (2001), *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, K.E. Liber, Warszawa.

Heiko van Eckkempnyert (2009), *Sprzedaż i dystrybucja*, BC Edukacja, Warszawa.

Kauf S., Tłuczak A. (2018), *Logistyczna obsługa klienta, metody ilościowe*, PWN, Warszawa.

Kempny D. (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.

Kempny D. (2008), *Obsługa klienta*, AE, Katowice.

Kempny D. (2009), *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw* [w:] *Logistyka*, (red.) Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., ILiM, Poznań.

Kolasińska-Morawska K. (2012), *E-konsument stymulatorem zmian w procesach dystrybucji realizowanych przez sieciowe przedsiębiorstwa detaliczne w obszarze logistyki*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 16, SAN, Łódź.

Kolasińska-Morawska K., Brzozowska M. (2018), *Nowe technologie a edukacja logistyczna wobec wyzwań gospodarki 4.0*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIX, Zeszyt 5, Część I, Łódź – Warszawa 2018, s. 283.

Kolasińska-Morawska K., Fernówka P. (2018), *Logistyka na rzecz obsługi klienta*, red. K. Kolasińska-Morawska, P. Morawski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIX, zeszyt 5, cz. III, SAN, Łódź.

Kolasińska-Morawska K., Sułkowski Ł., Morawski P. (2017), *Agility in customer service using cloud based CRM systems and enterprise collaboration tools* [w:] Ana Jurcic, Dijana Oreski, Mihaela Mikic (red.), *Economic and Social Development, 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Wyd. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Croatia.

Kornwachs K. (2007), *Enhancement and Replacement of Jobs by Technology – a challenge for engineering science* [w:] *Enablers and Drivers of Technological Innovation*, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.

Kramarz M. (2014), *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena strategii*, Difin, Warszawa.

LaLonde B.J. (1985), *Customer Service. The Distribution Handbook*, The Free Press, New York.

LaLonde B.J., Zinszer P.H. (1976), *Customer Service: Meaning and Measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago, IL Council of Logistics Management.

Mazurek-Łopacińska K. (2002), *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Mruk H. (2009), *Podstawy marketingu*, AE, Poznań.

Niedźwiedzińska H. (2018), *Rozwiązania logistyczne w handlu elektronicznym*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, nr 12.

Ołpiński K. (2011), *E-biznes – istota i zakres zastosowań*, „Zeszyty Naukowe Usz”, nr 651.

Pieriegut J. (2016), *Gra o biznes w przyszłości*, „Eurologistics”, nr 10.

Pisz J., Sęk T., Zielecki W. (2013), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Pluciński M.A., Dyrla-Mularczyk K. (2017), *Logistyka w e-commerce a crowdsourcing*, red. K. Kolańska-Morawska, *Zarządzanie logistyką a procesy rynkowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVIII, zeszyt 4, część III, SAN, Łódź-Warszawa.

Raport PMR, *Handel internetowy w Polsce 2019*, 2019.

Rogoziński K. (2006), *Klient jako współtwórca wartości*, „Marketing i Rynek”, 8.

Smolink P. (2006), *Jakość logistycznej obsługi klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, „Logistyka. Autobusy”, nr 6. Strojny S. (2008), *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*, „LogForum”, nr 4.

Sułkowski Ł., Kolańska-Morawska K., Morawski P. (2017), *The Internet of Things – a physical logical and business model*, „International Journal of Contemporary Management”, vol. 16, nr 4.

Szpringer W. (2001), *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja?*, Difin, Warszawa.

Wilmańska-Sosnowska S. (2001), *Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 8.

Marian Noga

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Jarosław Klepacki

Uniwersytet Warszawski

Magdalena Wiśniewska

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Podjęmowanie decyzji biznesowych przez firmy a osobowość

Działalności gospodarczej w firmie, która realizuje określone cele operacyjne, taktyczne i strategiczne oraz pewną misję, zawsze towarzyszy niepewność i ryzyko gospodarcze. Relacje pomiędzy niepewnością a ryzykiem gospodarczym są szeroko analizowane w literaturze przedmiotu i zwykle pada tutaj stwierdzenie, że „ryzyko jest to mierzalna niepewność” [Knight 1964, ss. 19–20, 233–234].

Podjęmowanie decyzji to wybór jednej z co najmniej dwu:

- możliwości;
- rozwiązań;
- wariantów;
- dróg;
- kierunków postępowania z punktu widzenia potrzeb systemu, w ramach którego ten wybór jest dokonywany [Penc 1995, ss. 126–127].

Przy podejmowaniu decyzji musimy dysponować odpowiednią ilością informacji. Współcześnie menadżer nigdy nie jest w stanie ustalić wszystkich faktów, które powinien znać przy podejmowaniu konkretnej decyzji, stąd większość decyzji biznesowych podejmuje się przy niepełnej wiedzy, a więc są to decyzje o ograniczonej racjonalności i *eo ipso* obarczone ryzykiem. Ponadto w procesie podejmowania decyzji biznesowych przez firmy musimy jeszcze uwzględnić dwie przesłanki:

- po pierwsze, decyzje biznesowe mogą być podejmowane przez jednego menadżera (jednoosobowa decyzja) bądź przez wieloosobowy zarząd firmy (grupowa decyzja);
- po drugie, decyzje biznesowe w dużym stopniu zależą również od osobowości menadżera (menadżerów), który podejmuje decyzje. Osobowość jest różnie definiowana przez badaczy, ale roboczo można przyjąć, że to zespół cech człowieka, które ujawniają się w ludzkim działaniu i w ogóle zachowaniu się, co staje się szczególnie istotne w niniejszym opracowaniu, przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Problemowi osobowości poświęcona jest bogata literatura przedmiotu. W tym rozdziale przede wszystkim będziemy analizować wpływ określonych typów osobowości reprezentowanych przez decydentów.

Celem niniejszego rozdziału jest próba określenia wpływu osobowości menadżerów top managementu i menadżerów średniego szczebla na decyzje biznesowe podejmowane przez nich w procesie funkcjonowania firm na konkurencyjnym rynku. Dlatego też w pierwszej kolejności przeanalizujemy wady i zalety pojedynczego i grupowego podejmowania decyzji, a następnie podejmiemy próbę określenia siły wpływu określonego typu osobowości menadżerów na trafność i efektywność decyzji biznesowych dla realizacji celów i misji funkcjonującej na rynku firmy.

W zakończeniu przedstawimy konkluzje z przeprowadzonego w tym opracowaniu badania.

Pojedyncze i grupowe podejmowanie decyzji

W teorii podejmowania decyzji rozpatruje się sytuacje, w jakich można podejmować decyzje jednoosobowo oraz wady i zalety takiego sposobu podejmowania decyzji.

Decyzje w ogóle podejmujemy w sytuacji decyzyjnej, czyli takiej sytuacji, w której następuje odchylenie istniejącego stanu w firmie od stanu pożądanego. Rozwiązanie tego problemu polega na likwidacji tej różnicy [Wachowiak 2019]. Jeżeli rozwiązanie to musi nastąpić natychmiast, zwykle wybiera się jednoosobowy sposób podejmowania decyzji. Oczywiście w procesie gospodarowania występują inne przypadki, które umożliwiają jednoosobowe podejmowanie decyzji, np.:

- niewielkie skomplikowanie rozwiązywanego problemu;
- niewielka ilość danych potrzebna do podjęcia decyzji;

- rutynowe działanie oparte na dużym doświadczeniu i powtarzalności pojawia-
nia się problemów do rozwiązania;
- konieczność stabilizacji kosztów procesu decyzyjnego.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to, że proces decyzyjny jest wielofazowy i wyraźnie dzieli się na trzy fazy, tj., rozpoznania, projektowania i wyboru. Przy jednoosobowym sposobie podejmowania decyzji, te trzy fazy praktycznie „łączą się” (zlewają się”) w jedną fazę, czyli *de facto* fazę wyboru, bowiem decyzja musi być podjęta natychmiast. Menadżer musi wtedy znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

1. gdzie powstał problem;
2. na czym polega niezgodność pomiędzy stanem istniejącym a stanem pożądanym;
3. kiedy powstał problem decyzyjny;
4. jakie były przyczyny powstania problemu decyzyjnego;
5. jakie są ograniczenia w rozwiązaniu problemu decyzyjnego [Wachowiak 2019].

Po uzyskaniu odpowiedzi na te pytania, menadżer rozpatruje tylko te warianty rozwiązania, jakie są dla niego dostępne, w tej **konkretnej** sytuacji.

Zaletami jednoosobowego podejmowania decyzji są:

- szybkość podejmowania decyzji;
- jasne określenie odpowiedzialności za podjętą decyzję.

Zaś wadami procesu jednoosobowego podejmowania decyzji są:

- ograniczona ilość informacji przy podjęciu decyzji;
- rozważanie małej liczby wariantów;
- pomijanie akceptacji decyzji przez wykonawców tej decyzji (podwładnych) [Noga, Noga, 2019, ss. 22–30].

Jednakże w praktyce biznesowej, mimo ograniczenia czasowego przy podejmowaniu decyzji, decydent może korzystać z:

- ekspertyz;
- narzędzi informatycznego wspomagania decyzji;
- modeli matematycznych i statystycznych.

Wtedy najczęściej dochodzi do grupowego podejmowania decyzji. Grupowe podejmowanie decyzji jest dokładnie przebadane i opisane w literaturze przedmiotu. Podkreśla się tutaj następujące zalety takiego sposobu podejmowania decyzji, jak np.:

- posiadanie dużej ilości informacji;
- wygenerowanie większej liczby wariantów rozwiązań procesu decyzyjnego;
- duży stopień akceptacji wybranego wariantu, szczególnie przez podwładnych i wykonawców.

Grupowe podejmowanie decyzji posiada też liczne wady, np.:

- wysoką czasochłonność;
- wysokie nakłady;
- wybranie wariantu, który z założenia i tak będzie wariantem o ograniczonej racjonalności [Walczak 2012].

Należy podkreślić, że zarówno podejmowanie decyzji w sposób jednoosobowy, jak i grupowy, w sposób obiektywny napotyka na szereg barier, które powodują, że wybrany do realizacji wariant decyzyjny jest wariantem o ograniczonej racjonalności z powodu wystąpienia jednej lub wielu z niżej wymienionych barier:

- zasobowej;
- kompetencyjnej;
- społecznej;
- organizacyjnej;
- biurokratycznej;
- konkurencyjnej [Koźmiński, Piotrowski 2013].

Beniamin Noga i Marian Noga, na potrzeby swojej monografii pt. *Zarządzanie ryzykiem w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych przez organizacje*, przebadali empirycznie m.in. uwarunkowania i skutki jednoosobowych i grupowych sposobów podejmowania decyzji przez różne organizacje (np. Sejm, Senat, Rząd RP, Radę Polityki Pieniężnej, organy jednostek samorządu terytorialnego oraz gospodarstwa domowe i firmy) [Noga, Noga 2019]. Wyniki przeprowadzonych badań upoważniły w/w Autorów do wysnucia następującej konkluzji: „...Gospodarstwa domowe – wbrew obiegu opinii – coraz rzadziej podejmują decyzje jednoosobowo... Z kolei przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują decyzje jednoosobowo w taki sposób, że najczęściej prezes zarządu ma upoważnienie zarządu do podejmowania decyzji, po uprzednim uzgodnieniu jej z właścicielem. Jednakże praktyka pokazuje, że za decyzje odpowiada menadżer, a nie właściciel” [Noga, Noga 2019, s. 141].

Te oraz inne badania dają asumpt do podjęcia badań nad rolą osobowości menadżerów-decydentów, w procesie podejmowania decyzji biznesowych.

Podejmowanie decyzji a osobowość

Osobowość można rozpatrywać z bardzo różnych punktów widzenia, tj. z punktu widzenia:

- psychologii;
- socjologii;

- ekonomii;
- antropologii;
- polityki;
- kultury, etc.

Stąd w literaturze przedmiotu nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji osobowości. Wydaje się że jest to wynik konstytuowania się osobowości za pomocą wielu bardzo zróżnicowanych czynników, takich jak:

- geny, będące wyznacznikiem konkretnego człowieka z jego cechami fizycznymi i psychicznymi;
- środowisko, czyli dom, rodzice, krewni, otoczenie bliższe i dalsze;
- budowa i funkcjonowanie systemu nerwowego;
- hormony, ich poziom i struktura.

Adrian Horzyk proponuje takie określenie osobowości: „zespół stałych i zmiennych cech psychofizycznych, które są związane z wszystkimi działaniami, doznaniem i potrzebami osoby na poziomie fizjologicznym, charakteru, intelektu i duchowym” [Horzyk 2012, s. 192].

Można te definicje przyjąć na potrzeby dalszych rozważań jako pewne wyjściowe określenie rzeczywistości, pozwalające podjąć próbę zbadania roli osobowości w procesie podejmowania decyzji biznesowych.

Naszym zdaniem w tej definicji osobowości brakuje następujących elementów tej kategorii, które są niezbędne w procesie gospodarowania i w związku z tym istotne przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych:

- systemu regulacji i wewnętrznej integracji myśli, uczuć i zachowania się w określonym środowisku, w konkretnym wymiarze czasowym;
- zespołu względnie trwałych cech lub dyspozycji psychicznych jednostki, różniących ją od innych jednostek;
- charakterystycznego, względnie trwałego sposobu reagowania jednostki na środowisko społeczno-przyrodnicze, w tym na środowisko gospodarcze [Hall, Lindzey 1990, s. 27].

Analiza literatury przedmiotu pokazuje, że teorie osobowości podzielone zostały na 8 głównych nurtów, które powiązane są różnymi koncepcjami rozumienia człowieka jako całości:

1. Teorie typów:

a) Teoria Hipokratesa wyróżniająca cztery podstawowe typy temperamentu:

- choleryk,
- sangwinik,

- melancholik,
- flegmatyk.

b) Teoria W.H. Sheldona, mówiąca o tym, że **typy budowy ciała** są ściśle związane z rozwojem osobowości;

c) Teoria E. Kretschmera.

2. Teorie cech – zakładają one, że osobowość człowieka jest zbiorem cech lub charakterystycznych sposobów zachowania, myślenia, odczuwania czy reagowania:

a) pierwsze teorie tworzą **lingwistyczny** obraz charakteru oparty na listach przymiotników (np. otwarty, miły);

b) współczesne teorie oparte są na analizie czynników wyodrębniania podstawowych wymiarów osobowości;

c) teoria R.B. Cattella, oparta na zbiorze cech źródłowych, cechy te mają istnieć w odpowiednich wielkościach u każdego człowieka i należy strukturyzować te rzeczywiste czynniki w zbiorze cech osobowości w taki sposób, aby można było przewidywać zachowanie jednostki.

3. Teorie psychodynamiczna i psychoanalityczna – wspólną cechą wszystkich teorii tego nurtu jest charakteryzowanie osobowości jako „integracji”. Silny nacisk kładzie się tutaj na czynniki rozwoju, przy założeniu, *a priori*, że osobowość dorosłego człowieka rozwija się stopniowo w czasie, w zależności od sposobu, w jaki zachodzi integracja różnych czynników. Wyróżnia się tutaj:

a) klasyczną teorią Freuda i Junga;

b) społeczne teorie Adlera, Fromma, Sullivana i Horney;

c) nowoczesne teorie Lainga i Perlsa.

4. Behawioryzm, który *per se* nie definiuje żadnych teorii osobowości, ale z wielką starannością bada stałość zachowania ludzi, wynikającą z:

a) typów osobowości;

b) cech osobowości;

c) dynamiki osobowości;

d) stałości środowiska;

e) różnego rodzaju wzmocnień zachowania się jednostki.

5. Humanizm – zakłada on, że z punktu widzenia osobowości, najważniejsze są subiektywne doświadczenia psychiczne jednostki. Wyróżnia się tutaj:

a) piramidę potrzeb Masłowa;

b) teorie Rogersa, Maya i Frankla.

6. Teorie uczenia się społecznego – większość podejść w tym nurcie do definiowania osobowości wywodzi się z oddziaływania środowiska na rozwój

jednostki i analizuje się zachowanie jednostki jako zachowanie nabyte w symbiozie ze środowiskiem społecznym. Charakterystyczna dla tego nurtu jest teoria społecznego uczenia się Alberta Bandury – uczenia się poprzez konsekwencje i poprzez modelowanie własnych zachowań na podstawie obserwacji cudzych działań i skutków. Kryterium oceny jest tutaj **własna oczekiwana skuteczność**.

7. Sytuacjonizm – pochodna behawioryzmu i teorii społecznego uczenia. Każda obserwowana stałość jest bardziej zależna od sytuacji, a nie od cech osobowości. Osobowość jawi się tutaj jako umysłowa konstrukcja obserwatora, który stara się zrozumieć zachowania innych.

Osobowość istnieje tylko w umyśle osoby postrzegającej, a nie działającej i podobieństwo zachowań przypisywane jest podobieństwu sytuacji. Charakterystyczna dla tego nurtu jest społeczno-poznawcza teoria kształtowania osobowości Waltera Mischela.

8. Interakcjonizm – łączy wszystkie ww. podejścia. Osobowość nie jest osobnym konstruktem (abstraktem), tylko terminem ogólnym, opisującym założone wzorce interakcji cech, typów, środowiska, sytuacji i skłonności jednostki w zachowaniu [http://www.wseiz.pl/files/materialy/Teorie_osobowosci.ptt].

Naszym zdaniem, współcześnie w literaturze przedmiotu wyraźnie dominują teorie osobowości Paula Costy i Roberta McCrae, Hansa Eysencka, Gordona Allporta oraz koncepcja Carla Gustawa Junga z jej rozwinięciem przez Katharinę Cook-Briggs i Isabel Briggs-Meyers. Oto ich krótka charakterystyka.

A. Model osobowości Paula Costy i Roberta McCrae

Pięcioczynnikowy model osobowości Paula Costy i Roberta McCrae, zwany też „wielką piątką” (*Big Five*), różnicuje typy osobowości w oparciu o nasilenie pięciu niżej wymienionych cech:

- neurotyczność (*versus* stałość emocjonalna) – odzwierciedlająca poziom zrównoważenia emocjonalnego; skłonności do przeżywania negatywnych emocji (strachu, zamieszania, gniewu, poczucia winy) oraz podatności na stres psychiczny,
- ekstrawersja (*versus* introwersja) – która odnosi się do jakości i liczby interakcji społecznych oraz poziomu aktywności, energii, a także zdolności do doświadczania (doznawania) pozytywnych emocji,
- otwartość na doświadczenie – wskazująca tendencję do pozytywnego wartościowania doświadczeń życiowych, tolerancję nowości i ciekawość poznawczą,

- sumienność (vs nieukierunkowanie) – która oddaje stopień zorganizowania, wytrwałości i motywacji jednostki w działaniach zorientowanych na cel,
- ugodowość (vs nieukierunkowanie) – opisującą nastawienie do innych ludzi (pozytywne versus negatywne), przejawiające się w altruizmie versus antagonizmie [Zawadzki i in. 1998].

P. Costa i R. McCrae zakładają, że wyróżnione czynniki:

- istnieją realnie i jako takie mają znaczenie w przystosowaniu jednostki do środowiska;
- są niezmiennie;
- są uniwersalne (niezależne od rasy, płci, kultury),
- są biologicznie uwarunkowane (cehuje je dziedziczność) [Zawadzki i in. 1998].

B. Model Hansa Eysencka

Hans Eysenck stworzył biologiczną teorię temperamentu, która jest zaliczana do czynnikowych teorii osobowości. Według Eysencka, osobowość powstaje i rozwija się przez funkcjonalne współdziałanie czterech sfer:

- poznawczej (inteligencja);
- woluntarnej (charakter);
- afektywnej (temperament);
- somatycznej (konstytucja ciała) [Eysenck 2016, ss. 209–219].

Hans Eysenck uważa, że struktura osobowości składa się z trzech niezależnych wymiarów. Według jego teorii są to wymiary:

- psychotyczności;
- ekstrawersji;
- neurotyczności.

Stąd od pierwszych liter tych wymiarów ta teoria osobowości nazywana jest trzyczynnikową teorią PEN [Eysenck 2016, ss. 216–218].

C. Model Gordona Allporta

Z punktu widzenia podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie szczególnie ważna wydaje się **teoria osobowości Gordona Allporta** [<https://pieknyumysl.com/test-osobowosci-porownanie-metod/9lipiec>]. Allport, obok cechy stanowiącej predyspozycję do reagowania w określony sposób, wspólnej dla wszystkich ludzi, wyodrębnił jeszcze tzw. dyspozycję osobistą, którą zdefiniował tak samo jak pojęcie cechy. Cecha jest więc wspólna dla wszystkich a dyspozycja osobista jest specyficzna dla jednostki. Zarówno jedne, jak i drugie, mogą być:

1. dominujące – cechy/dyspozycje dominujące wpływają na całe zachowanie (makiawelizm, osobowość autorytarna);
2. centralne – cechy/dyspozycje centralne najczęściej ujawniają się w działaniach (pewność siebie, towarzyskość);
3. wtórne – cechy/dyspozycje wtórne dotyczą wąskiego zakresu bodźców i są nieistotne dla opisu osobowości.

G. Allport w 1936 roku w celu opisanego osobowości wypisał ze słownika 18 tysięcy wyrazów opisujących jednostkę. Podzielił je na stałe i powtarzające się tendencje w zachowaniu, talenty i zdolności, aktualne stany emocjonalne i zachowania. Allport wprowadził pojęcie „Ja”, które zapewnia poczucie własnej tożsamości. „Ja” powstaje i rozwija się podczas indywidualnego rozwoju.

D. Model Carla Gustawa Junga

W literaturze przedmiotu wszelkie dyskusje o typach osobowości rozpoczyna się od **koncepcji Hipokratesa – Galena czterech typów osobowości**, tj.:

- sangwinik – optymista, radosny, umiający realizować swoje cele, działający dynamicznie;
- choleryk – impulsywny i drażliwy, robiący wiele rzeczy naraz, ma zapal tylko na początku realizacji jakiegoś zadania, często popada w konflikty;
- melancholik – depresyjny, niewiedzący co chce osiągnąć w życiu, za wszystkie niepowodzenia obwiniające inne osoby;
- flegmatyk – powolny, niedążący do żadnych zmian w życiu, zadowolony z tego co osiągnął do tej pory [http://www.wseiz.pl/files/materialy/Teorie_osobowosci.ptt].

Carl Gustaw Jung rozwinął koncepcję Hipokratesa-Galena i stwierdził, że:

Osobowość to zespół cech psychicznych charakterystycznych dla każdego człowieka. Cechy te w dużej mierze są dziedziczone, ale także rozwijają się pod wpływem otoczenia, w którym żyje człowiek. Zauważamy, że każdy z nas jest inny, nie ma dwóch osób o identycznej osobowości. Co ważniejsze, C.G. Jung uważał, że osobowość jest wypadkową:

- postawy **ekstrawertycznej** lub **introwertycznej**;
- sposobu gromadzenia informacji (poznania albo intuicji);
- sposobu podejmowania decyzji (myślenia albo odczuwania).

E. Model Katharine Cook-Briggs i Isabel Briggs-Meyers

Katharine Cook-Briggs i jej córka Isabel Briggs-Meyers dodały jeszcze dwie przeciwstawne cechy osobowości tj. **osądzanie** versus **obserwacja**, i na tej podstawie

zbudowały 8 cech – wskaźników osobowości MBTI (*Meyers Briggs Type Index*), wyróżniających 16 typów osobowości.

MBTI oparty jest na 8 cechach, w czterech parach przeciwstawnych cech:

1. Ekstrawersja (E – *extraversion*) lub **introwersja** (I – *introversion*). Postawa **introwertyczna** cechuje się wewnętrznym spokojem i chęcią przebywania w mniejszym gronie lub samotności. Postawa **ekstrawertyczna** jest przeciwieństwem postawy introwertycznej.

Uwaga:

- ekstrawertyk to nie jest osoba głośna, dominująca bądź odważna;
- zaś introwertyk to nie jest osoba nieśmiała i zamknięta w sobie.

2. Poznanie [S – *study*] lub **intuicja** [N – *intuition*] to **sposoby pozyskiwania informacji**; czy wolisz twarde dowody i fakty bądź możesz polegać na własnej intuicji, wewnętrznych przemyśleniach i wyobraźni.

Uwaga:

Intuicja nie ma nic wspólnego z tzw. „kobiecą intuicją” czy „przeczuć”, a wręcz przeciwnie, jest ze świata realnego, nie z przeszłości, tylko zostaje odniesiona do podobnej sytuacji teraz (dzisiaj).

3. Myślenie (T – *thinking*) lub **odczuwanie** (F – *feeling*) to strategie podejmowania decyzji; czy opierasz się na logicznym myśleniu, czy może na tym, jak czujesz się z danymi ludźmi bądź z daną sytuacją.

Uwaga:

Jednostki określane jako osoby myślące też odczuwają emocje i nie są pozbawione uczuć. Zaś osoby określane jako podejmujące decyzje w oparciu o odczuwanie **też myślą racjonalnie** i są nie mniej inteligentne od jednostek myślących.

4. Osądzanie (J – *judgement*) lub **obserwacja** (P – *perceiving*), to sposób, w jaki kierujesz swoim życiem i w jaki sposób realizujesz cele, czy dokonujesz osądu, organizujesz coś, a następnie trzymasz się określonych zasad.

Może jesteś osobą o elastycznym podejściu, nie lubisz osądzać, posiadasz otwarty umysł, lubisz improwizować i rozważać alternatywne opcje. Obserwacja staje się pewnego rodzaju obrazowaniem, jak będziemy realizować cel.

Uwaga:

Osądzanie nie ma nic wspólnego z wydawaniem opinii bądź sądów [Čakrt 1996]. Opierając się na tych 8 cechach, ułożonych w 4 przeciwstawnych parach cech, Model MBTI zakłada występowanie 16 typów osobowości. Ułożone alfabetycznie, przedstawiają się następująco:

- 1. ADMINISTRATOR** [ESTJ] = ekstrawersja – poznanie – myślenie – osądzanie.
- 2. ADWOKAT** [ESFJ] = ekstrawersja – poznanie – odczuwanie – osądzanie.

3. **ANIMATOR** [ESTP] = ekstrawersja – poznanie – myślenie – obserwacja.
4. **ARTYSTA** [ISFP] = introwersja – poznanie – odczuwanie – obserwacja.
5. **DORADCA** [ENFJ] = ekstrawersja – intuicja – odczuwanie – osądzanie.
6. **DYREKTOR** [ENTJ] = ekstrawersja – intuicja – myślenie – osądzanie.
7. **ENTUZJASTA** [ENFP] = ekstrawersja – intuicja – odczuwanie – obserwacja.
8. **IDEALISTA** [INFP] = introwersja – intuicja – odczuwanie – obserwacja.
9. **INNOWATOR** [ENTP] = ekstrawersja – intuicja – myślenie – obserwacja.
10. **INSPEKTOR** [ISTJ] = introwersja – poznanie – myślenie – osądzanie.
11. **LOGIK** [INTP] = introwersja – intuicja – myślenie – obserwacja.
12. **MENTOR** [INFJ] = introwersja – intuicja – odczuwanie – osądzanie.
13. **OPIEKUN** [ISFJ] = introwersja – poznanie – odczuwanie – osądzanie.
14. **PRAKTYK** [ISTP] = introwersja – poznanie – myślenie – obserwacja.
15. **PREZENTER** [ESFP] = ekstrawersja – poznanie – odczuwanie – obserwacja.
16. **STRATEG** [INTJ] = introwersja – intuicja – myślenie – osądzanie [Noga, Noga, 2019].

Badanie typów osobowości dokonywane jest poprzez odpowiedzi kandydatów na menadżerów zawarte w specjalnym kwestionariuszu. Każda firma powinna taki kwestionariusz opracowywać zgodnie z własnymi potrzebami. Takie rozwiązanie stosuje się np. w sektorze bankowym, gdzie Dyrektywy Bazylei I, II i III zalecają wszystkim bankom opracowanie własnych metod badania i oceny wniosku kredytowego, ale banki muszą przestrzegać norm mikroostrożeń i makroostrożeń obowiązujących w danym kraju, w którym funkcjonuje bank.

Oto przykład takiego badania za pomocą kwestionariusza MBTI:

Polecenie: Dokończ zdanie, rozpoczynające się od „Chętniej...”:

Dla introwersji i ekstrawersji – przykładowe odpowiedzi:

A) Introwertyk [I]... pracujesz sam w cichym otoczeniu {1}

Ekstrawertyk [E]... jesteś tam, gdzie coś się dzieje {2}

B) Dla poznania i intuicji – przykładowe odpowiedzi:

Poznanie [S] ...pracujesz nad czymś, co robiłeś wcześniej lub co znasz z przeszłości {1}

Intuicja [N] ...rozwiązujesz nowy, skomplikowany problem {2}

C) Dla myślenia i odczuwania – przykładowe odpowiedzi:

Myślenie [T]... kierujesz się głową, lubisz analizować i zajmować się ideami, zasadami i pomysłami {1}

Odczuwanie [F] ...kierujesz się sercem, wolisz zajmować się ludźmi, uczestnikami i wczuwać się w sytuację {2}

D) Dla osądzania i obserwacji – przykładowe odpowiedzi:

Osądzanie [J]... wolisz zapewnić, aby wszystko było wcześniej przygotowane {1}

Obserwacja [P]... wolisz, żeby rzeczy „same się działy” {2}

Łatwo zauważyć, że już w tej chwili moglibyśmy określić typ osobowości, gdyż np. najczęściej poszukiwany menadżer PRAKTYK ma cechy osobowości ISTP, więc w naszym przykładzie jest to: A {1}, B {1}, C {1} i D {2}, natomiast równie chętnie angażowany przez firmy STRATEG ma cechy osobowości INTJ, co odpowiada w naszym przykładzie A {1}, B {2}, C {1} i D {1}.

W praktyce stosuje się różne badania osobowości za pomocą kwestionariusza, np.:

1. *The Big 5* Paula Costy i Roberta McCrae;
2. *Sixteen Personality Factor Questionnaire 16PF* dr Raymonda B. Cattella;
3. *The Minnesota Multiphasic Personality Inventory* [MMPI];
4. test osobowości Hermanna Rorschacha;
5. test apercpcji tematycznej Henry’ego Murraya (TAT) [<https://pieknyumysl.com/test-osobowosci-porownanie-metod/glipiec>].

Analiza literatury przedmiotu dokonana przez autorów niniejszego rozdziału, wskazuje że,

- po pierwsze, w praktyce biznesowej każda firma powinna konstruować własne testy osobowości;
- po drugie, analizowane metody badań osobowości w literaturze przedmiotu naszym zdaniem wskazują na przewagę metody MBTI w porównaniu z innymi metodami, ze względu na bardziej racjonalne działanie menadżera w procesie podejmowania decyzji, w sytuacji podejmowania decyzji w warunkach ograniczonej racjonalności;
- po trzecie, liczba pytań zadanych w kwestionariuszu powinna być na tyle duża, aby badany odpowiadał na pytania w sposób świadomy i jednocześnie korzystał ze swojej podświadomości. W naszym przykładzie powyżej wykorzystaliśmy metodę MBTI, gdzie zadaliśmy jedno pytanie i zgodnie z metodologią MBTI poprosiliśmy o odpowiedź na 4 poziomach percepcji. To pozwoliło nam próbować określić osobowość ankietowanego. W innych metodach jest to mało prawdopodobne. Jednakże w metodzie MBTI też nie można poprzestać na 1 pytaniu. Aby uzyskać miarodajną ocenę osobowości musimy na każdym poziomie percepcji zadać nawet po kilkanaście pytań. Nie jest tutaj wskazane dokładne określenie liczby, gdyż liczne badania naukowe wskazują na to, że każda firma powinna to zrobić we własnym zakresie, z punktu widzenia realizacji działań operacyjnych, taktycznych i strategicznych.

Konkluzja

Przeprowadzone przez nas badanie roli osobowości w procesie podejmowania decyzji biznesowych przez współczesne firmy pozwoliło nam na pozytywne zwerifikowanie postawionej we wstępie tego rozdziału hipotezy naukowej, która miała następujące brzmienie: „Decyzje biznesowe współczesnych firm zależą od osobowości menadżera w równym stopniu, jak baza informacyjna do podjęcia decyzji i doświadczenie decydenta”. Jak wykazało to nasze badanie, ograniczenie czasowe do podjęcia decyzji, wynikające z uwarunkowania konkurencji rynkowej, powoduje że zarządy firm i nawet dużych korporacji upoważniają jednego członka zarządu (zwykle prezesa) do jednoosobowego decydowania. W tej sytuacji osobowość decydenta staje się równie ważna, jak jego doświadczenie i baza informacyjna, jaką dysponuje w momencie podejmowania decyzji.

Bibliografia

- Čakrt M.** (1996), *Typy osobowości dla menedżerów. Typ osobowości MBTI – czyli jak klonować najlepszych w firmie*, Helion, Gliwice.
- Eysenck H.** (2016), *One Hundred Years of Psychology* [online], DOI:10.16/J.paid 2016.04.29, dostęp: 15.07.2019.
- Hall C.S., Lindzey G.** (1990), *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa, wyd. 1.
- Horzyk A.** (2012), *Negocjacje. Sprawdzone strategie*, Wydawnictwo EDGARD, Warszawa.
- Knight F.H.** (1964), *Risk, Uncertainty and Profit, Reprint of Economics*, Augustus M.Kelly, New York.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W.** (2013), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Noga B, Noga M.** (2019), *Zarządzanie ryzykiem w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych przez organizacje*, CEDEWU.PLL, Warszawa.

Penc J. (1995), *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.

Wachowiak P. (2019), *Podejmowanie decyzji* [online], www.uniwersytet-dziececy.pl, dostęp: 15.07.2019.

Walczak W. (2012), *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, „E-Mentor”, nr 3 (45).

Zawadzki B., Strelau J., Szczepańska P., Śliwińska M. (1998), *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

Netografia

http://www.wseiz.pl/files/materialy/Teorie_osobowosci.ptt, dostęp: 15.07.2019.

<https://pieknyumysl.com/test-osobowosci-porownanie-metod/9lipiec,2018>, dostęp: 15.07.2019.

ISBN 978-83-64971-65-5



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

www.san.edu.pl