

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 36

redakcja
Anna Brzozowska

Częstochowa 2019

Rada Naukowa

Przewodnicząca Rady Naukowej

Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron Politechnika Częstochowska (Polska)

Członkowie Rady Naukowej:

Prof. dr hab. Ewa Bojar Politechnika Lubelska (Polska)
Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
Prof. dr hab. Stanisław Brzeziński Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. Felicjan Byłok Politechnika Częstochowska (Polska)
Dr. habil. Illés Bálint Csaba Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. dr. habil. Anna Dunay Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. Janet P. Fredericks, Ph.D. Uniwersytet Northeastern Illinois Chicago (USA)
Prof. dr hab. Dorota Jelonek Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik Politechnika Śląska, Gliwice (Polska)
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr. habil. Lazányi Kornélia Uniwersytet Obuda, Budapeszt (Węgry)
Prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D. Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)
Prof. Ing. Ludmila Lipková, Dr.h.c., CSc. Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie (Słowacja)
Prof. Ing. Vladimír Modrák, CSc. Uniwersytet Techniczny w Koszycach (Słowacja)
Prof. RNDr. René Matlovič, Ph.D. Uniwersytet w Preszowie (Słowacja)
Prof. Dr n.Ekon. Havrysh Valerii Ivanovich Mikołajowski Narodowy Uniwersytet Rolniczy (Ukraina)
Prof. dr hab. Bogdan Nogalski Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku (Polska)
Prof. Neil Reid Ph.D. Uniwersytet w Toledo (USA)
Prof. Marcelo T. Okano Ph.D. Państwowe Centrum Edukacji Technologicznej
Paula Souza, São Paulo (Brazylia)
Prof. dr hab. inż. Arnold Pabian Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. Volodymyr Patyka Narodowa Akademia Nauk Ukrainy Kijów (Ukraina)
Red. prof. dr. Vojko Potočan, Univ. dipl. Ekon. Uniwersytet w Mariborze (Słowenia)

Redakcja Czasopisma:

Redaktor Naczelny – dr hab. inż. Anna Brzozowska, prof. PCz
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr inż. Robert Sałek
Redaktor statystyczny – dr Paula Bajdor
Sekretarz Redakcji – dr Katarzyna Łukasik
Weryfikacja antyplagiatowa – dr inż. Ryszard Królik
Redakcja językowa (język polski) – mgr Joanna Jasińska
Redakcja językowa (język angielski) – dr Iwona Sikora, mgr Christine Frank-Szarecka
Redakcja techniczna – mgr inż. Paweł Ujma

Kolegium Redakcyjne:

Dr hab. Andrzej Brzeziński
Dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów *Zeszytów Naukowych* dostępna na stronie: www.wz.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2019



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, ul. Dąbrowskiego 69, tel. 34 325 04 80
www.wydawnictwo.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Agnieszka Bitkowska Zintegrowane zarządzanie procesowe – perspektywa projektów i wiedzy	7
Malika Dautkanovna Kaishantayeva, Aigerim Margulanovna Kashakbay, Alike Kairatovna Baibachinova, Christian Kahl Perception of Service Quality in Restaurant Industry in Kazakhstan. Case Study of Almaty Restaurant	16
Anna Dunay, Beatrix Turzai-Horányi Lifecycle of Enterprises – A Case Study of Car Dealerships in Hungary	34
Marta Edyta Kaczyńska Inwestycje transportowe Polski z projektów Unii Europejskiej a społeczna odpowiedzialność	45
Damian Kocot Ocena metod wdrażania outsourcingu w małych i średnich przedsiębiorstwach w województwie śląskim w latach 2010-2011	56
Dariusz Kotlarz Zarządzanie procesem sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie Gospodarstwa Specjalistycznego Rodziny Kotlarz	67
Maria Kotlarz Podobieństwa elementów kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych	83
Arkadiusz Niedziółka Rola stowarzyszeń agroturystycznych w promocji agroturystyki w Internecie oraz w stosowaniu innych instrumentów komunikacji z rynkiem	100
Jakub Stelmaszczyk, Przemysław Polak Porównanie notacji BPMN i UML w kontekście modelowania interakcji między uczestnikami procesów biznesowych	110
Elżbieta Stolarska Zwinne zarządzanie w jednostkach administracji publicznej	127
Tomasz Szczepanik Outsourcing of Logistics Services As a Key Element of Strategic Management in an Enterprise	140

Kamila Tomczyk

Technologia blockchain i perspektywy jej zastosowania
w banku spółdzielczym – studium przypadku 147

Elżbieta Zagórska, Łukasz Makowski

Creating Sustainable Urban Development on the Example
of Selected Cities in the Upper Silesian Industrial Area 159

Słowo wstępne

Zaprezentowany numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” składa się z trzynastu artykułów przygotowanych zarówno przez doświadczonych pracowników naukowych, młodych naukowców, jak i praktyków z dziedziny zarządzania i otoczenia biznesowego. Teksty przedstawione w niniejszym numerze prezentują wyniki własnych badań empirycznych autorów oraz rozważania teoretyczne i refleksje, które poparte są przeglądem literatury krajowej i międzynarodowej. Dyskusja naukowa podejmowana w opracowaniach dotyczy bardzo szerokiego spektrum, jakim są nauki o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w obszarach zarządzania różnego typu i rodzaju organizacjami, w tym: zarządzanie jednostkami administracji publicznej, zarządzanie przedsiębiorstwami usługowymi, outsourcing jako forma zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzanie firmami rodzinnymi, zarządzanie bankami spółdzielczymi oraz zarządzanie projektami i zarządzanie w agroturystyce. Ponadto autorzy artykułów prezentują wyniki badań teoretycznych i empirycznych w obszarach społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i zarządzania w spekcie zrównoważonego rozwoju.

Dyskusja oraz rozważania podjęte przez autorów artykułów prezentują różnorodność dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, ale też pozwalają na refleksje w dobie złożoności i interdyscyplinarności. Przedstawione przez autorów przemyślenia i wnioski są cennym źródłem wiedzy nie tylko dla naukowców i ich dalszych dociekań naukowych, ale również dla praktyków z otoczenia biznesowego. W obliczu niepoahamowanych zmian rynkowych, w wielorakim wymiarze funkcjonowania podmiotów gospodarczych, przedsiębiorcy, jak i praktycy zarządzania stają przed wyzwaniem podniesienia swojego potencjału adaptacyjności do aktualnych warunków gospodarczych, w celu odpowiedniej reakcji na zachodzące zmiany w złożonym otoczeniu. Dlatego też ważne staje się znalezienie wspólnej płaszczyzny dla naukowców i praktyków, co przybliżyć może niniejsza publikacja.

Redakcja

Preface

The present volume of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology” consists of thirteen papers written by experienced researchers, young academics as well as business and management practitioners. The articles offered in this volume present the results of empirical research, theoretical considerations and scientific discussions supported with a review of national and world literature. The scientific discussions undertaken in the studies touch upon a wide spectrum of issues in the field of management and quality sciences, especially in relation to the management of various organization types, including management of public administration organs, management of service companies, outsourcing as a type of company management, management of family companies, management of cooperative banks, project management, and management in agritourism. Moreover, the authors share the results of their theoretical and empirical research in the areas of corporate social responsibility and management from the perspective of sustainable development. The discussions and considerations undertaken by the authors demonstrate the diversity of the discipline of management and quality sciences and offer some reflection in the era of complexity and interdisciplinarity. The considerations and conclusions formulated by the authors are a valuable source of knowledge not only for scientists and their further studies but also for business practitioners. In the face of unrestrained market changes, in many dimensions in which businesses function, entrepreneurs and management practitioners are challenged to raise their adaptability potential to current economic conditions in order to respond appropriately to changes in a complex environment. Therefore, it becomes significant to find a common ground for academics and practitioners, which can be achieved thanks to this publication.

Editorial board



ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE PROCESOWE – PERSPEKTYWA PROJEKTÓW I WIEDZY

Agnieszka Bitkowska¹

Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zmiany w otoczeniu gospodarczym, czwarta rewolucja technologiczna, nasilająca się digitalizacja i globalizacja determinują zmiany w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo. Teoretycy i praktycy stawiają pytanie: w jakim kierunku podążać będą zagadnienia badawcze oraz praktyczne dotyczące zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach? Odpowiedzią może być koncepcja zintegrowanego zarządzania procesowego, uwzględniająca perspektywę projektów, jak również perspektywę wiedzy. Wykorzystanie takiego rozwiązania przynosi korzyści synergii dla współczesnych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji zintegrowanego zarządzania procesowego, łącząca perspektywy projektów oraz wiedzy. W artykule dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz zaprezentowano wyniki badań własnych zrealizowanych w 2019 roku w Polsce. Celem badań była identyfikacja korzyści i ograniczeń w zakresie budowy zintegrowanego zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach. Wyniki prac badawczych wskazują m.in. na uporządkowanie procesów, ujednoczenie dokumentacji procesowej i projektowej, tworzenie dobrych praktyk w zakresie procesów i projektów, natomiast trudności obejmują uwarunkowania społeczno-organizacyjne.

Słowa kluczowe: projekty, wiedza, zintegrowane zarządzanie procesowe

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.01

Wprowadzenie

Zmiany w otoczeniu, silne zorientowanie na klienta, zaawansowane technologie, automatyzacja procesów, upowszechnienie się rozwiązań robotyzacji (RPA – *Robotic Process Automation*) czy sztucznej inteligencji (AI – *Artificial Intelligence*) to czynniki wpływające na nowe podejście do zarządzania procesowego (Wodecki 2019). W ostatnich latach nastąpiła coraz większa automatyzacja procesów i ich robotyzacja poprzez wsparcie czynności wykonywanych do tej pory przez pracowników systemami informatycznymi, a przede wszystkim rozwój systemów informacyjnych generujących wzrost wartości przedsiębiorstw (Jelonek 2018a; Jelonek 2018b; Jelonek, Turek (red.) 2015). Automatyzacja procesów wymaga standaryzacji oraz przeprojektowania i w wielu przypadkach optymalizacji z punktu widzenia klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Digitalizacja pomaga również w optymalizacji zasobów potrzebnych do realizacji procesów i podejmowania decyzji strategicznych

¹ Agnieszka Bitkowska, dr hab. inż. (prof. uczelni), agnieszka.bitkowska@pw.edu.pl, ORCID: 0000-0002-2817-8244

i operacyjnych. M. Trocki, jak również S. Spałek i M. Hofman wskazują na intensywny rozwój podejścia projektowego poprzez tzw. projektyzację (*projectification*)² rozumianą jako nowy trend zarządzania, uwzględniający wzrastające znaczenie projektów we wszystkich dziedzinach i na wszystkich poziomach aktywności: organizacji, gospodarki, jej sektorów oraz jednostki (Trocki 2018, s. 10; Spałek 2017; Hofman 2018). Z kolei projekty są powiązane z procesami, jak podkreśla Nowosielski, rozłączne traktowanie problematyki procesów i projektów w przedsiębiorstwie powoduje utratę możliwych efektów synergii, które mogłyby powstać, gdyby realizowane było podejście całościowe, integrujące różne koncepcje i metody zarządzania (Nowosielski 2017b, s. 68). Z kolei P. Wyrozębski wskazuje na relację projektów i wiedzy, bowiem zastosowanie metod zarządzania wiedzą w projektach pozytywnie wpływa na skuteczność i efektywność ich realizacji, wymaga jednak uwzględnienia specyfiki projektów jako złożonych, niepowtarzalnych, zespołowych i ograniczonych w czasie przedsięwzięć (Wyrozębski 2014, s. 8). Na istotną rolę gromadzenia wiedzy, jej wykorzystywania w zarządzaniu procesowym wskazuje M. Szelągowski (Szelągowski 2018, s. 17).

Nowe wymagania: gospodarka oparta na wiedzy oraz czwarta rewolucja technologiczna determinują rozwój koncepcji zarządzania procesowego, co w ostatnich latach jest szczególnie widoczne w publikacjach zagranicznych (Dumas i in. 2013). Odpowiedzią na te wymagania jest transformacja zarządzania procesowego w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Proponowane rozwiązanie oznacza, iż następuje integracja zarządzania procesowego z innymi koncepcjami zarządzania – w tym zarządzania projektami, zarządzania wiedzą – opartymi na podejściu procesowym. Wysuwa ono na pierwszy plan aspekt dynamiczny organizacji przez harmonizację współdziałania poszczególnych uczestników, która dokonywana jest poprzez związki przyczynowo-skutkowe – procesy realizowane w organizacji. Aspekt dynamiczny traktuje aspekt statyczny jako drugorzędny (w podejściu statycznym – strukturalnym harmonizacja współdziałania uczestników organizacji dokonywana jest przez strukturę organizacyjną opisującą zależności podporządkowania przyjęte w organizacji (Romanowska, Trocki (red.) 2004, s. 10)). Oddzielenie poszczególnych aspektów statycznych i dynamicznych odnosi się tylko do perspektywy metodologicznej, gdyż w praktyce muszą one ze sobą współdziałać. Statycznie pojmowana struktura organizacyjna kształtuje przebieg procesów, warunkując utrzymanie równowagi w danym systemie, a z kolei realizacja procesów może wymagać dokonywania zmian w statyce systemu³ (Weiss 2016, s. 35; Zieleniewski 1976, s. 56). Rozważane podejście zintegrowanego zarządzania procesowego

² Ch. Midler, badając tendencje zwiększonego zaangażowania w realizację projektów na przykładzie przedsiębiorstwa Renault, wprowadził pojęcie tzw. projektyzacji (Midler 1995).

³ J. Zieleniewski podkreślał, iż organizując procesy, trzeba je dostosować do istniejących lub zamierzonych statycznie rozpatrywanych struktur rzeczy, w których mają one przebiegać. Im lepiej procesy są przystosowane do statycznych struktur, tym lepiej spełniają postulat współprzyczyniania się do powodzenia całości. Mamy do czynienia ze współzależnością struktur statycznych i dynamicznych (Zieleniewski 1976, s. 56).

(IBPM – *Integrated Business Process Management*) stanowi rozszerzenie zarządzania procesowego (BPM – *Business Process Management*), nie neguje prezentowanych założeń, lecz rozszerza o nowe możliwości w zakresie podejścia projektowego oraz perspektywy wiedzy.

Zintegrowane zarządzanie procesowe – istota i założenia

Uwarunkowania funkcjonowania otoczenia, silnie determinowane szeregiem czynników regulacyjnych, technologicznych i rynkowych, prowadzą do transformacji w tradycyjnym modelu biznesowym przedsiębiorstw. Wyzwalają presję na wzrost elastyczności, innowacyjności, umacnianie lojalności klientów, dalsze procesy integracyjne, skuteczne zarządzanie procesami i poprawę efektywności. Zmiany dotyczą zastosowania systemów tzw. Cloud Computing oraz tzw. Big Data, rozwiązań sztucznej inteligencji (AI) oraz robotyzacji procesów (RPA). Robotyzację procesów należy rozumieć jako automatyzację poprzez kompleksowe wykorzystanie oprogramowania zastępującego pracownika przy wykonywaniu niektórych czynności (tzw. „robotów”). Koncepcja robotyzacji procesów może zostać zastosowana wszędzie tam, gdzie istnieją przesłanki i możliwości do zastąpienia pracy człowieka pracą robotów. Korzyści wskazują na znacznie niższe koszty realizacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwie (koszt funkcjonowania robota jest znacznie niższy od kosztu pracy ludzkiej) (Deloitte 2017).

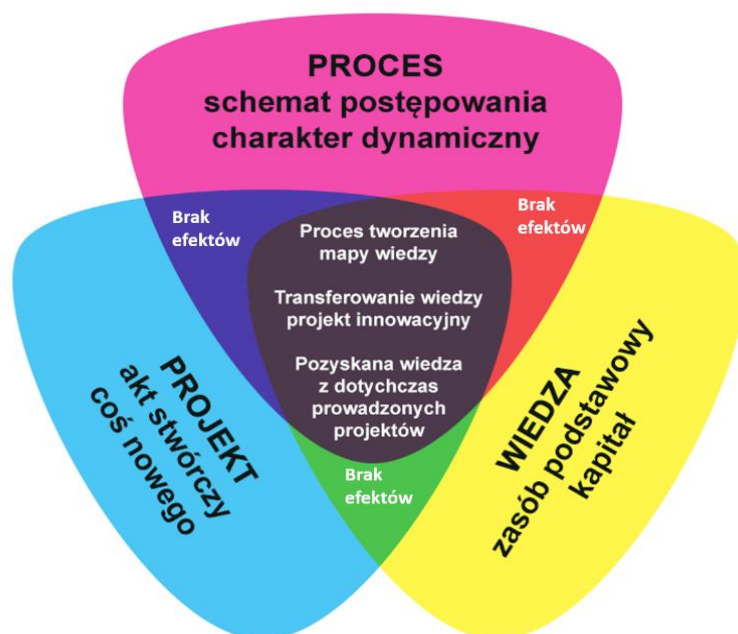
Analizując powyższe relacje pomiędzy podejściem projektowym i procesowym, S. Nowosielski podkreśla, iż w praktyce obserwuje się częściowo różniące się oraz oddzielnie funkcjonujące perspektywy zarządzania projektami i zarządzania procesami, na stykach których powstają konflikty i nieporozumienia, co zmniejsza skuteczność i efektywność ich stosowania (Nowosielski 2018, s. 109). W konsekwencji następuje utrata możliwych efektów synergii, które mogłyby powstać, gdyby było realizowane podejście holistyczne (Nowosielski 2018, s. 109). Stąd też uzasadnienie znajduje koncepcja zintegrowanego zarządzania procesowego, która powstała w drodze ewolucji zarządzania procesowego wynikającej z pojawiających się ograniczeń tej koncepcji i nowych wyzwań otoczenia. W literaturze przedmiotu wskazuje się na pewne ograniczenia w zakresie wykorzystania zarządzania procesowego, w tym niewystarczające powiązania założeń strategicznych z planowaniem i realizacją procesów, niedosyt wiedzy na temat powodów, sposobów, skutków (problemów i korzyści) włączania (doboru i integrowania) w obszar bezpośredniego zainteresowania zarządzania procesowego innych koncepcji (m.in. zarządzania projektami, zarządzania wiedzą). Jest to wynikiem odpowiedzi na zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

Przytoczone powyżej poglądy odzwierciedlają propozycję triady: proces – projekt – wiedza. Stanowią one niejako fundament tworzenia zintegrowanej koncepcji zarządzania procesami. Triada: procesy – projekty – wiedza i wspólne traktowanie tych kategorii daje możliwość uzyskania efektów synergii⁴. Brak ich współpracy nie

⁴ W wyniku współdziałania powstaje efekt synergii, który oznacza uzyskiwanie wielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu elementów składowych (Pszczółowski 1978).

umożliwia uzyskania właściwych efektów z punktu widzenia współczesnych przedsiębiorstw (*Rysunek 1*).

Od procesów oczekuje się zapewnienia powtarzalności i standaryzacji działań organizacji, a w rezultacie – wzrostu ich efektywności. Projekty z kolei mają zapewnić działaniom organizacji elastyczność i innowacyjność. Obie te kategorie współistnieją w organizacji i mają charakter komplementarny względem siebie, a skuteczność i efektywność realizacji celów procesów w dużej mierze jest determinowana także przez projekty.



Rysunek 1. Triada: procesy – projekty – wiedza

Źródło: Opracowanie własne

Zintegrowane zarządzanie procesowe (ZZP) oparte na spójności (komplementarności) triady: proces – projekt – wiedza i synergii występującej pomiędzy nimi realizowane jest poprzez usystematyzowane połączenie/dopasowanie koncepcji, metod bazujących na podejściu procesowym. Obejmuje dynamiczne (zwinne) i kompleksowe oddziaływanie na procesy zachodzące w organizacji, zgodnie z założeniami strategicznymi w celu budowania wartości dla klienta i innych interesariuszy (Bitkowska 2019, s. 9). Najważniejsze założenia koncepcji zintegrowanego zarządzania procesowego są następujące (Bitkowska 2019, s. 112):

- Przedsiębiorstwo zorientowane na procesy działa w sferze określonej przez regulacje zewnętrzne, wewnętrzne oraz potrzeby i oczekiwania interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych.
- Przedsiębiorstwo uwzględnia normy, standardy i wartości, które ma przestrzegać.

- Przedsiębiorstwo, realizując procesy podstawowe, dostarcza produkty lub usługi interesariuszom.
- Przedsiębiorstwo utrzymuje i dostarcza zasoby do realizacji procesów wspierających, wykorzystuje projekty oraz wiedzę.
- Przedsiębiorstwo steruje swoim działaniem oraz zmianami przez procesy zarządcze obejmujące wszystkie jego komponenty.
- Przedsiębiorstwo zmienia swoją wewnętrzną strukturę (model, komponenty) i (procesy) metodami projektowymi, uwzględniając perspektywę wiedzy.

Zintegrowane zarządzanie procesowe zapewnia wyższą skuteczność działania przedsiębiorstwa i sprawniejsze dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia. Przynosi efekt synergii wynikający z uwzględnienia perspektywy projektów i wiedzy.

Perspektywa projektów i wiedzy

W literaturze przedmiotu wskazuje się na perspektywę podejścia projektowego i wiedzy w odniesieniu do zarządzania procesowego. Znajduje to odzwierciedlenie w koncepcji zintegrowanego zarządzania procesowego. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga również zdolności do ciągłego dostosowania do zmieniających się wymagań klientów z wykorzystaniem całego posiadanego kapitału intelektualnego, a przede wszystkim wiedzy jawnej i ukrytej pracowników do realizacji procesów (Szelaǳowski 2018, s. 90). Wymaga to również pozyskiwania, gromadzenia wiedzy, w szczególności od klientów czy innych interesariuszy, w celu doskonalenia procesów. Odbywa się to poprzez wprowadzenie nowych koncepcji i metod działania mających na celu pozyskiwanie wiedzy z otoczenia (zarządzanie wiedzą klienta, *Customer Knowledge Management* – CKM) (Mikuła, Stefaniuk 2018, s. 21). Wdrożenie zarządzania procesowego wymaga dostosowania do zmian w otoczeniu, a w szczególności dostosowania się do wymagań gospodarki opartej na wiedzy. Stąd też pojawiają się ograniczenia wynikające z niewystarczającego dynamicznego wprowadzania zmian i nadszyczenia za zmieniającymi się rozwiązaniami technologicznymi. Jak podkreśla S. Nowosielski, w praktyce, bardziej aniżeli w teorii, podejmuje się próby całościowego ujmowania zarządzania projektami i procesami we wprowadzaniu zmian organizacyjnych (Nowosielski 2017b, s. 67-86).

Powiązanie projektów i procesów, jak wskazuje S. Nowosielski, można ująć w dwie kategorie: rozwiązania proste o charakterze porządkowym, dotyczące harmonizacji, standaryzacji i koordynacji, oraz rozwiązania złożone, o charakterze integracyjnym (Nowosielski 2018). W przypadku rozwiązań prostych chodzi m.in. o poprawę niesprawnie działającej komunikacji między procesami i projektami w przedsiębiorstwach. Bowiern stoją one obecnie przed trudnymi wyzwaniami natury techniczno-organizacyjnej (wielowariantowość produktów i technologii, rosnący stopień usieciowania, zderzenie dwóch kultur: inżynierii i rozwoju oprogramowania) (Nowosielski 2018).

Badania wskazują, iż organizacje podejmują następujące – wybrane – działania w zakresie wykorzystania wiedzy w projektach, procesach: pozyskiwanie i ponowne wykorzystywanie ustrukturalizowanej wiedzy w projektach i procesach (projekty

technologiczne, dokumentacja procesowa, techniczna, projektowa) (De Long, Davenport, Beers b.r.). Istotne jest pozyskiwanie i dzielenie się doświadczeniami projektowymi i procesowymi (pozyskiwanie wiedzy eksperckiej), identyfikowanie źródeł i sieci wiedzy, strukturalizacja i mapowanie wiedzy, synteza i współdzielenie źródeł wiedzy ze źródeł zewnętrznych, pomiar i zarządzanie wartością wiedzy (De Long, Davenport, Beers b.r.).

W kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego – wyniki badań na świecie i w Polsce

Trendy w zakresie zarządzania procesowego wykazują, iż przedsiębiorstwa angażują się w coraz większą liczbę projektów, gromadzą coraz więcej wiedzy, poprzez systemy, bazy wiedzy. W wielu przypadkach pojawiają się zaczątki integracji procesów, projektów i wiedzy przez rozwiązania systemowe lub organizacyjne (np. biuro zarządzania procesami) na poziomie strategicznym czy operacyjnym.

Badania realizowane cyklicznie na świecie dotyczące zarządzania procesowego wskazują na następujące najistotniejsze zagadnienia: tworzenie architektury procesów (39%), koordynacja działań w zakresie zmian procesów przedsiębiorstwa (29%), jak i podejmowanie dużych projektów oraz automatyzacji i robotyzacji procesów (37%), realizacja projektów w zakresie doskonalenia procesów (38%) (Harmon 2018). Poprawę zadowolenia klientów w celu uzyskania konkurencyjności ma na celu 42% badanych przedsiębiorstw. Natomiast 65% ankietowanych wskazało, że procesy i technologie wspierające zarządzanie procesowe pomogły ich organizacjom poprawić wydajność, wszechstronność i zadowolenie klientów (Harmon 2018). Większość respondentów stwierdziła, że ich organizacje koncentrują się na stopniowej poprawie istniejących procesów i automatyzacji procesów w przedsiębiorstwach. 59% organizacji biorących udział w badaniu angażuje się w jeden lub więcej dużych projektów obejmujących całą organizację. 93% badanych organizacji angażuje się w wiele projektów usprawniających procesy. 79% respondentów korzystało z narzędzi oprogramowania procesowego do modelowania analizowanych procesów. Opracowane przez nich modele procesów były wykorzystywane wyłącznie przez zespół ds. zmiany procesu, ale 22% respondentów wskazało, że modele zostały udostępnione wszystkim pracownikom (Harmon 2018). Prezentowane wyniki badań wskazują na koncentrację działań w zakresie zarządzania procesowego zarówno na płaszczyźnie strategicznej (w aspekcie budowy i doskonalenia architektury procesów), jak i operacyjnej (w ramach doskonalenia procesów i realizowanych w związku z tym projektów poprawy procesów i ich digitalizacji). W przytoczonych badaniach należy wskazać na zjawisko projektyzacji i trend coraz większego zapotrzebowania na realizację projektów m.in. wynikających z dostosowania do nowych rozwiązań technologicznych wspierających realizację procesów (np. RPA).

Badania własne zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2019 roku w Polsce wśród 122 przedsiębiorstw zorientowanych procesowo. Kryterium podziału badanych przedsiębiorstw była liczba zatrudnionych pracowników. W trakcie realizacji badań wskazano na następujące korzyści wynikające z budowy zintegrowanego

zarządzania: uporządkowanie działań i procesów (47,54%), ujednoczenie dokumentacji projektowej i procesowej (46,72%), możliwość ciągłego doskonalenia organizacji z uwzględnieniem perspektywy projektów i wiedzy (45,08%), lepszy przepływ informacji oraz lepsza komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna (43,44%), baza dobrych praktyk w zakresie procesów, projektów i wiedzy (27,05%), jednoznaczne określenie zadań, kompetencji i odpowiedzialności pracowników (22,95%).

Wskazano także na pewne ograniczenia w podążaniu w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Do najistotniejszych wskazań zaliczono: trudności w zrozumieniu i stosowaniu zintegrowanego zarządzania procesowego (42,62%), brak właściwego przygotowania pracowników (41,80%), wysokie koszty związane z wdrożeniem i utrzymaniem systemu (26,23%), trudności w zdefiniowaniu procesów wiedzy/projektów (27,05%), nadmierna formalizacja dokumentacji (27,87%), brak właściwego przygotowania kadry kierowniczej (23,77%), kultura organizacyjna niesprzyjająca wdrażaniu zmian (22,13%).

Jednym z rozwiązań wspierających budowę zintegrowanego zarządzania procesowego jest biuro zarządzania procesami pełniące funkcję integratora obszaru procesowo-projektowego. Zadania dominujące to zapewnienie umiejętności i kompetencji procesowych na poziomie całej organizacji, monitorowanie ciągłego doskonalenia, wsparcie ze strony narzędzi informatycznych. Biuro zarządzania procesami ugruntowuje sukces zarządzania procesami. Jest to jednostka, gdzie następuje koordynacja procesów, projektów, wiedzy. Utworzenie biura deklarowało 19,67% respondentów.

Przeprowadzone badania zarówno na świecie, jak w Polsce wskazują na konieczność integracji procesów projektów i wiedzy poprzez podążanie w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Wynika to z narastającej liczby realizowanych projektów w organizacjach, w tym też projektów procesowych. Wzrasta także poziom standaryzacji procesów konieczności dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia, robotyzacji i automatyzacji procesów, konieczność łączenia projektów i procesów z elementami wiedzy. Budowa zintegrowanego zarządzania procesowego bazującego na triadzie: procesy – projekty – wiedza przynosi korzyści, jednak nadal stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw, w jakim stopniu, zakresie i obszarze należy integrować te kategorie.

Podsumowanie

Zmieniające się dynamicznie warunki otoczenia wymagają nowego podejścia do zarządzania procesowego. Podążanie w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego pomaga współczesnym przedsiębiorstwom uzyskać efekty synergii i sprawności działania wynikające z realizacji procesów, z uwzględnieniem projektów i wiedzy. Takie podejście umożliwia tworzenie procesów przy współudziale klientów czy dostawców, aby lepiej budować z nimi relacje. Wsparciem w realizacji tego typu działań może być utworzenie biura zarządzania procesami wspierającego transformację w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Implementacja zintegrowanego zarządzania procesowego ma na celu poprawę efektywności procesów i wdrażania rozwiązań na poziomie strategicznym, jak również operacyjnym.

Prowadzone badania realizowane w polskich przedsiębiorstwach wykazują pewne elementy zastosowania tej koncepcji oraz budują pierwsze doświadczenia związane z jej zastosowaniem. W swoich rozwiązaniach polskie firmy podążają za przedsiębiorstwami zagranicznymi, co potwierdzają badania realizowane na świecie.

W celu racjonalnego i efektywnego wprowadzania zintegrowanego zarządzania procesowego rekomenduje się przyjęcie rozwiązań i dobrych praktyk z powszechnie stosowanych metodyk projektowych oraz procesowych, co pozwoli na skuteczne osiąganie celów i racjonalne planowanie podejmowanych działań oraz skuteczne zarządzanie. Wymaga to podejścia ewolucyjnego, stopniowego, prowadzącego do coraz silniejszej integracji pomiędzy procesami, projektami i wiedzą poprzez wykorzystanie odpowiednich narzędzi zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Bitkowska A. (2019), *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego*, C.H. Beck, Warszawa.
2. Deloitte (2017), *The Robots Are Coming. A Deloitte Insight Report*, Deloitte, London.
3. De Long D., Davenport T., Beers M. (b.r.), *What is a Knowledge Management Project?*, Research Note, <http://www.providersedge.com> (dostęp: 19.08.2019).
4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. (2013), *Fundamentals of Business Process Management*, Springer, Berlin.
5. Harmon P. (2018), *The State of Business Process Management – 2018*, <http://www.bptrends.com> (dostęp: 12.04.2019).
6. Hofman M. (2018), *Portfele i sieci projektów – analiza porównawcza*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 159.
7. Jelonek D. (2018a), *Rola ITC w tworzeniu przedsiębiorstwa kreatywnego*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
8. Jelonek D. (2018b), *Systemy informacyjne zarządzania przedsiębiorstwem. Perspektywa strategii i tworzenia wartości*, PWE, Warszawa.
9. Jelonek D., Turek T. (red.) (2015), *Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii informacyjnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Midler Ch. (1995), *Projectification of the Firm: the Renault Case*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 4.
11. Mikuła B., Stefaniuk T. (2018), *Zagrożenia dla bezpieczeństwa wiedzy w ramach zarządzania wiedzą klienta*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
12. Nowosielski S. (2017a), *Procesy a projekty w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12.
13. Nowosielski S. (2017b), *Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 463.
14. Nowosielski S. (2018), *Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy”, nr 169.
15. Pszczołowski T. (1978), *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa-Wrocław.
16. Romanowska M., Trocki M. (red.) (2004), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

17. Spałek S. (2017), *Zarządzanie projektami w erze przemysłu 4.0*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9.
18. Szelągowski M. (2018), *Zarządzanie procesowe w gospodarce wiedzy*, Wydawnictwo Linia, Warszawa.
19. Trocki M. (2018), *Project governance – kształtowanie ładów projektowego organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 159.
20. Weiss E. (2016), *Podejście funkcjonalne a procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Bitkowska A., Weiss E. (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
21. Wodecki A. (2019), *Sztuczna inteligencja w kreowaniu wartości organizacji*, Edu-Libri, Kraków-Legionowo.
22. Wyrozębski P. (2014), *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.
23. Zieleniewski J. (1976), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

INTEGRATED BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – PROJECT AND KNOWLEDGE PERSPECTIVE

Abstract: Currently, changes in the economic environment, and Industry 4.0 intensifying digitization, globalization determine changes in process-oriented enterprises. Theorists and practitioners pose the question: in what direction will research and practical issues go regarding business process management in contemporary enterprises? The concept of integrated business process management (IBPM), which includes a project perspective as well as a knowledge perspective, can be the answer. The use of such a solution brings synergy benefits to contemporary enterprises. The main aim of the article is to present the concept of Integrated Business Process Management, taking into account the perspective of projects and knowledge. The article reviews the literature on the subject and presents the results of the author's own research carried out in 2019 in Poland. The aim of the research was to identify the benefits and limitations in the field of building integrated business process management in contemporary enterprises. The results of the research indicate, among others, better organization of processes, standardization of process and project documentation, the creation of good practices in the field of processes and projects, while the difficulties include socio-organizational conditions.

Keywords: integrated business process management, project, knowledge



PERCEPTION OF SERVICE QUALITY IN RESTAURANT INDUSTRY IN KAZAKHSTAN. CASE STUDY OF ALMATY RESTAURANT

Christian Kahl¹, Malika Dautkanovna Kaishantayeva², Aigerim Margulanovna
Kashakbay³, Alike Kairatovna Baibachinova⁴

¹ Beijing Jiaotong University, School of Economics and Management
^{2,3,4} BA Student of School of Hospitality Management

Abstract: The most crucial role of restaurant enterprises is how a potential consumer perceives the meaning of service quality, i.e. the customer's personality in the spotlight when we consider the concept of 'quality'. Service is an intangible activity that is aimed at meeting the needs of a particular client. When assessing the quality of services, the customer compares what he/she received with what he/she would like to receive. Management needs to decide on how to effectively achieve better business results in order to survive in an extremely competitive market. Theory based information regarding service quality management has undergone several for management models and theories such as loss of concentration, which which in turn affects the quality of services based on management decisions the result. The management's perception of service quality had the greatest impact on all decisions and this study focused on that.

The objective of this study was to identify customers' perceptions of service quality in the restaurant industry and find ways to improve them. A qualitative research method was used and data was collected using in-depth questionnaires with both customers and employees.

Keywords: Almaty region, competitive market, customer perception, customer personality, management, perceptions, Service quality

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.02

Introduction

According the data of the Committee on Statistics of Almaty city of 2017, currently up to ten restaurants are registered and opened monthly ([https://kazdata.kz/...](https://kazdata.kz/)). The restaurant industry is developing, acquiring new qualitative features and new impulses of development, essentially expanding the field and the "rules of the game"

¹Kahl Christian, Assoc. Prof. of Beijing Jiaotong University, School of Economics and Management, c.kahl@almai.edu.kz, ORCID: 0000-0001-5759-9227

²Malika Dautkanovna Kaishantayeva, BA student of Hospitality Management, Almaty Management University Almaty, Kazakhstan, malika.kaishantayeva@gmail.com:

³ Aigerim Margulanovna Kashakbay, BA student of Hospitality Management, Almaty Management University Almaty, Kazakhstan, pirimm@bk.ru:

⁴ Alike Kairatovna Baibachinova, BA student of Hospitality Management, Almaty Management University Almaty, Kazakhstan, alika_baibachinova@gmail.com:

in the economy of the transition period. Many new enterprises have joined the restaurant business, while others have moved to the higher echelons of activity, organizing individual or complex enterprises. Managers of restaurant enterprises face many organizational and financial problems. The main issue is the tendency of restaurants to close after 6 months because of poor service quality.

This issue prompted the authors to select the service quality management as the main theme of this paper, which it will be further discussed with the service quality problem and framed into research in a later section of this chapter.

Additionally, in order to achieve the main point, this paper needs to solve the following research issues:

- What does service quality mean?
- What are the agents that influence service quality?
- Is there a quality management procedure? Are there any concepts?
- How do customers and management measure the quality of service?

By answering these primary questions, it will be possible to understand what quality of service is basically, as well as to formulate a hypothesis or expectancy of how management needs to perceive service quality and its role as how to put it into practice. Afterwards, the findings will be used to compare with what really occurs in restaurant service.

The object of the research was the “Ratatouille” restaurant. The subject of the study was: the history of the establishment of the “Ratatouille” restaurant and its corporate culture, its forms of quality control of service; the work of the planning department and the analysis of marketing research.

Literature Review

The development of the statistical approach to quality control began in 1920 in the USA, when Walter Schuhart (1891-1967) first applied statistical methods to measure and control quality (Gass, Assad 2004). Shewhart states that it is impossible to produce identical quality products due to some differences in the raw materials, manufacturing conditions and processes. His research led to the emergence of the concept of statistical quality control. The importance of his work for general management theory has shown that the key issue for better management is a statistical study process of production (Best, Neuhauser 2006). After these significant findings, there was no development in the field of quality management theory and practice until after the Second World War.

The next researcher who contributed to the importance to the quality movement was William Deming. He showed that enterprises invest more capital on poorly produced output than on the production of high-quality goods. Deming proved that detailed work by all individual parameters is much more effective than an exploitative system, focused only on implementing stringent standards; that quality is the "grain" from which, low costs, market conquest, and as a consequence, stable, and not fleeting, successes "grow". He also acknowledges the need to practice statistical methods at all stages of production to identify emerging problems, called the PDCA algorithm: plan, do, check, action, which is widely known today as the "Deming

management cycle". The PDCA cycle is a unified methodology for continuous improvement (Ogland 2013).

The first researcher who formulated the main provisions of the system approach to product quality management was an American professor, author of the theory of integrated quality management, the president of the American Society of Quality (ASQ) Armand W. Feigenbaum (Sinha 2000). He was the founder of the Total Quality Control concept, which became a new philosophy in the management of organizations in the 1960s. The main aim of our paper is the idea of the inclusiveness of quality management, which should cover all the stages of product development and all levels of the company's management hierarchy under implementation of technical, economic, organizational and socio-psychological issues. To make complex quality management effective, it should be designed and implemented in the early stages of product development. The requirements for implementing works in integrated management should be established in special firm standards. According to Feigenbaum, integrated quality management is a management style that generates a new management culture for organizations.

The Japanese created a new quality management system within the firm based on TQC that looks similar to the system developed by A. Feigenbaum, but differs on fundamentally specific relationship to the employee (Gitlow 2000). The decisive role in quality assurance was given not to controlling, but to creating conditions that would allow everyone, without exception, whether a manual labourer or administrative employee of the company to reveal their talent and their creative abilities. The author of this concept was Kaoru Ishikawa (1986). Today it is almost impossible to find such areas of analytical activity of quality problems, where the Ishikawa diagram is not used.

The concept of Total Quality Management concentrates all the aspects which were identified in previous management concepts. They are the planning and control of the production process (the concept of F. Taylor); the importance of process management (U. Schuhart), statistical management of processes (E. Deming); improvement of processes (D. Juran); an acceptable level of quality, based on a compromise between the increase in costs of improving the quality of products and the cost of the consequences of the release of low-quality goods (G. Taguchi) (Venkataraman, Pinto 2019). A great contribution to the development of the principles of TQM was made by A. Feigenbaum, as mentioned before. Who justified and formulated the principle of expanding the responsibility of the key person for improving the quality of the entire management. The basis of modern TQM includes the development of a long-term strategy of top management in the field of quality, participation in its implementation of all personnel in the interests of the organization itself, its employees, consumers and society as a whole.

Nowadays TQM attracts a great deal of attention from scientists and experts in connection with the market globalization, the intensification of international competition, the rapid development of technology and the need for search for effective

management methods. All of these concepts adhere to the identical regulation of allowing administration to manage quality by means of operating enhancement instruments and methods.

A problem still exists regarding how these issues are connected to managerial challenges concerning the restaurant service industry. The main direction in forming strategic competitive advantages of the restaurant industry is providing higher quality services in comparison with competitors, which must satisfy and even exceed the clients' expectations (McCabe et al. 2000). The quality of the food or drink ordered by the customer is a material component and refers to the production component of the quality of the restaurant service. This production quality is relatively easy to control and evaluate, as it is material. At the same time, there is also the service quality, which is the quality in process of serving the client. This component of quality is non-material, hence the objectivity of its evaluation and control is an important problem. Obviously, a poorly rendered service cannot be returned by the client as a sub-standard commodity, it exists only in a specific period of time.

Furthermore, Fitzsimmons & Fitzsimmons (1994) state that due to the principles of the restaurant business, specifically high labour and high intercommunication inclusive customization, the core issue of operational management involves:

- fighting cost increases,
- maintaining quality,
- reacting to customer processes,
- managing the promotion of people providing service,
- managing a flat hierarchy with loose subordinate superior relationships,
- gaining employee loyalty.

The basic challenge of management is the current enhancement of a quality management plans where for strategic management it contains establishing these strategies and performed and estimated on a permanent framework. On the other hand, for operational management the primary problems refer to the management of moments of truth as well the management of internal collaboration, internal promotion of employee capabilities and experience and the internal connection between the departments.

Identifying service quality

What does service quality mean? What is it? To know and realize how service and quality are related to each other will be first step to understand what service quality is.

Grönroos explains that any visible product can be reversed into a service to a consumer if the seller provided the service is made into a decision to satisfy the demand. Blois emphasizes that services are actions suggested for sale that for the customer represent benefits and fulfillment (Grönroos 1990). Stanton characterizes services as immaterial actions that give fulfillment when showcased to customers, which are not bound to the selling of a product (Grönroos 1990).

As there are a tremendous number of definitions of service all through literature, Grönroos combined several definitions supporting his goal.

“A service is an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, takes place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems” (Rao 2011).

In order to understand and realize what service really implies and involves, *Table 1* shows a deeper understanding of service quality. The variation in features and characteristics between physical goods and services are presented in *Table 1*.

Table 1. Characteristics of service

Physical goods	Services
Material	Non-material
Homogeneous	Heterogeneous
Production and distribution detached from consumption	Production, distribution and consumption are at the same moment
A thing	An action or process
The main value produced in factory	The main value produced in buyer-seller collaboration
No consumer involvement in production process	Customers' opinions can be involved in production
Can be kept in warehouse	Cannot be kept in warehouse
Transfer of ownership	No transfer of ownership

Source: Compiled by authors on basis of (Grönroos 1990)

Quality has been characterized in a number of distinctive ways in diverse publications. Juran distinguished quality as a quality which relates to the client (Meisenheimer 1997). For illustration, Grönroos defines quality as what the client sees it to be, whereas Juran defines quality as the highlights of items or management, which meet the desires of customers and lead to client fulfillment.

The relationship between both definitions is that quality is a result of an activity. Grönroos (1990) portrays it as the result as the client sees it to be, though Juran (Grönroos 1990) depicts it to be the result of having met the desires of a client in the sense of satisfaction.

Fitzsimmons (1994) defines quality as being the result of a movement, but in turn states when the evaluation of quality is done within the service delivery process which more often shows an inside of the experience between a client and an employee. For these reasons, quality can at that point be seen as the result of being fulfilled or not after having evaluated the quality amid of the service conveyance prepare or staff-customer contact depending on the provision of the service in terms of having met the expectations of a client or not. Service quality can be seen as an additional part of staff appraisal of how well a provided service meets the desires of the client (Zeithaml, Berry, Parasuraman 1988).

In light of the numerous articulations on the subject, a common definition of service quality is proposed. Service quality is the result of the relationship between

customer expectations which are determined earlier to service provision versus client experience. Which is happen that service delivery which is profoundly reliable on the execution, attitude and conduct of service staff guided by the inclusion of administration in terms of trainings, inspirations, administration and commitment.

The reason why the proposed definition of service quality includes a managerial component is since the reality that one this consideration turns around managerial involvement in overseeing service quality as well as the point of view of the open systems view of service operations, seen as *Figure 1*, which appears operational management's functions and obligations in connection to the add up to service encounter.

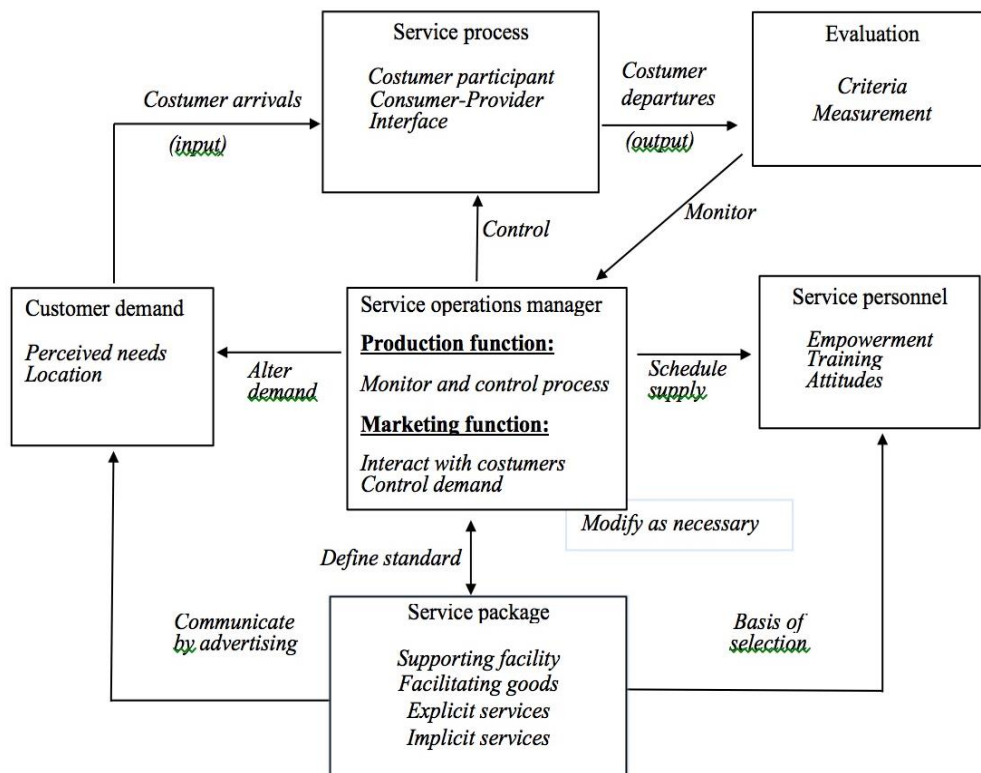


Figure 1. Open-systems view of service operations

Source: Compiled by the authors on the basis of the source (Fitzsimmons, Fitzsimmons 1994)

Factors that determine Service Quality

Expected quality is determined from external factors that together create a picture of what is to be anticipated and how this is to be expected as presented in *Figure 2*. As can be seen, these components result from outside communication from a company to the client through showcasing campaigns and programs.

As mentioned before, customer experience is one of the determinants of perceived service quality. Quality experience depends on two interrelated factors or

dimensions, which are technical and functional dimensions (Singh, Kumar, Ray 2016). The technical service is defined as the process of interaction and the consequent outcome between the restaurant and the customer. The quality of the product during the service encounter can also be perceived as part of the technical dimension. The technical aspect during the service encounter in the restaurant sector might be how the maitre d'hotel confronted with the customer and what kind of impression was left after the encounter. It can affect the overall experience (<https://www.theguardian.com/...>).

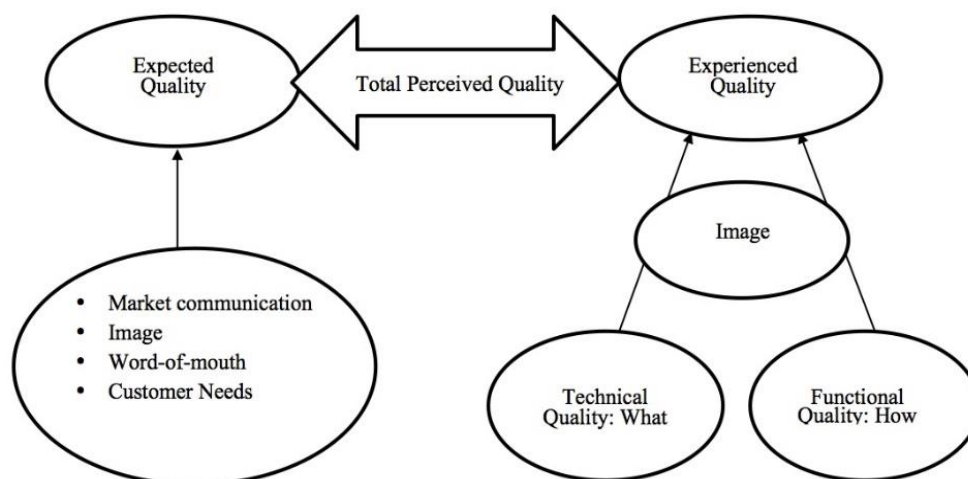


Figure 2. Total perceived quality

Source: Compiled by the authors on the basis of the source (Grönroos 1990)

Parasuraman made a proposal of some crucial determinants on which customers base their assumptions about service quality, which include:

- Tangibles: equipment, physical facilities and the appearance of personnel (Hayes 2008);
- Reliability: the capability to deliver the service accurately;
- Responsiveness: the readiness to help and assist the customer;
- Assurance: mutual trust and confidence between the employer and guests;
- Empathy: individual approach to the customer.

The factors of reliability, responsiveness, assurance and empathy can only be determined during the service delivery process. The technical aspect of service quality in tangible determinants is also complemented by external or social communication.

Management of the perceived service quality

The previous discussion indicated that what determines the perceived service quality is the difference between customer expectations and customer experience. Expectations are usually formed before the service is delivered and are mainly based on social interaction and external communication.

Expectations are measured against the actual service or product delivered. It is common sense that customers base these assumptions on different technical and functional results or outcomes. Nevertheless, managing customer perceived service quality is a sophisticated process, which demands comprehending and understanding the definition of perceived service quality.

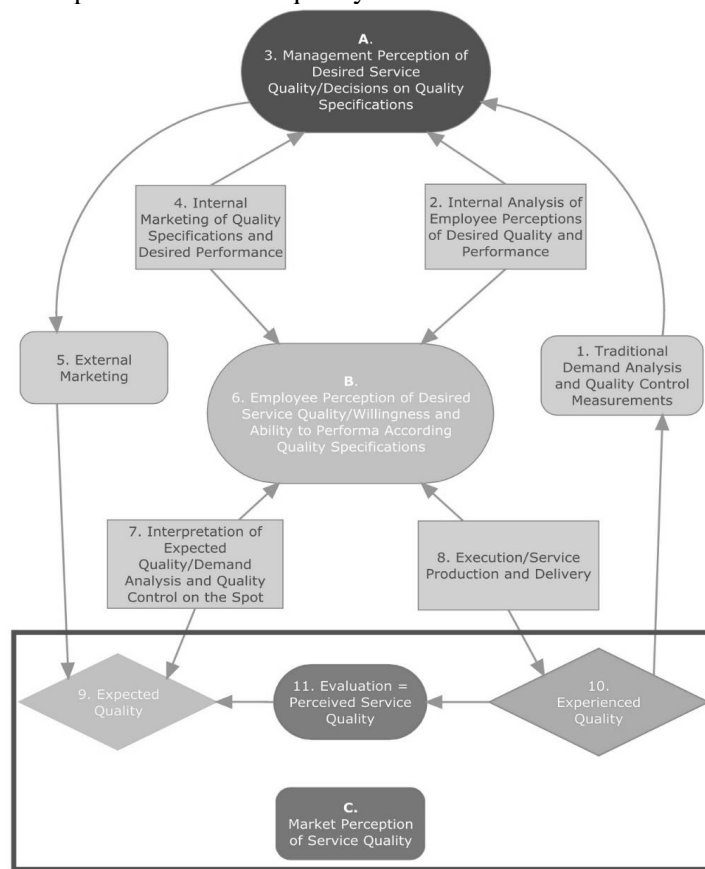


Figure 3. A general framework for managing service quality

Source: Compiled by the authors on the basis of the source (Grönroos 1990)

The market perception of service quality is affected by the expected quality, evaluation (perceived service quality) and experienced quality (Oodan et al. 2003).

Service quality gaps

After discussing the requirements for service quality and proper management, it is important to shed some light on the gaps or problems related to service quality in the restaurant sector. If customer expectations are not met, the gap between expectations and service quality widens. The relationship between management and customer is an important factor affecting the emergence of service quality. At this point, it can also be said that the expected service is formed on the basis of past experiences,

namely, the opinion of previous customers about the service who dined in the restaurant.

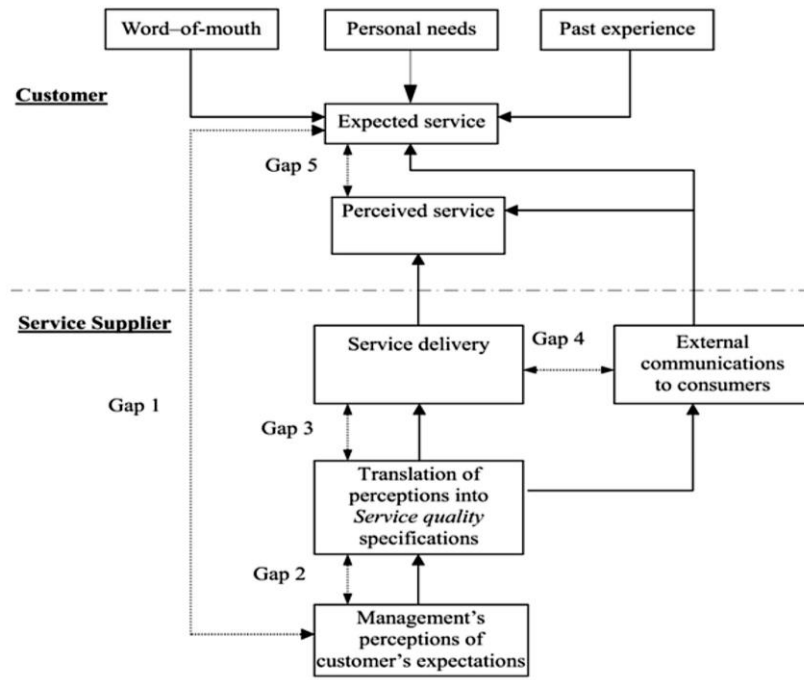


Figure 4. The Gap of Service Quality analysis model

Source: Compiled by the authors on the basis of the source (Zeithaml, Berry, Parasuraman 1988)

As noticed before, different customers perceive and assess the service or the product differently, depending on their tastes and preferences. But the perceived quality of services is influenced to the same extent by management and the decisions they make. What is important here is how management perceives and understands customer expectations. This is a guiding principle on how to formulate policies and ways to implement these policies, which would inevitably improve the results in customer experience.

Measuring Service Quality

SERVQUAL is a scale that can be used to better understand customer expectations and perceptions of service quality (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1986). These findings help to develop service quality and internal motivation. The scale is mainly based on 10 dimensions relating to service quality as well as two interrelated statements. One statement measures and assesses expectations within a service category, which in our case, is the restaurant sector. The second statement assesses the perception of service quality of a particular firm, which in our case, is a specific restaurant.

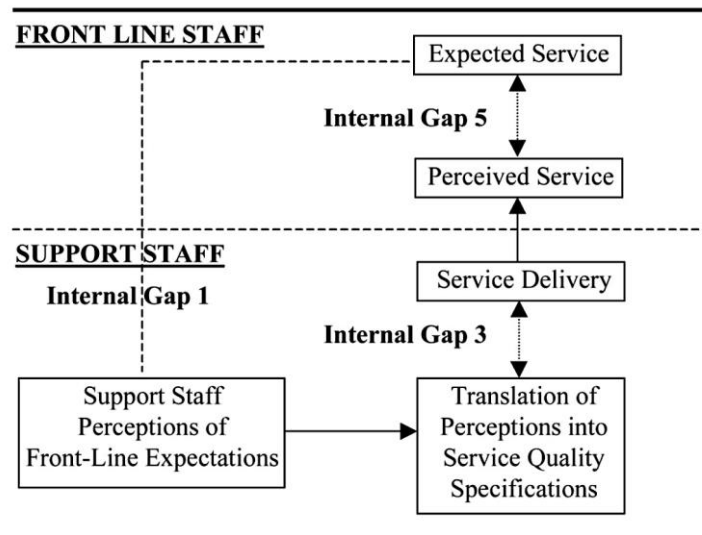


Figure 5. Internal Quality Gaps Model

Source: Compiled by the authors on the basis of the source (Frost, Kumar 2000)

Figure 5 presents the internal quality gap model, which indicates that cooperation between front line staff and support staff is important for the smooth running of the company and execution of the tasks shown in the diagram. The gap might arise from the different perceptions and expectations of support staff and front-line staff (internal gap 1). The translation of perceptions into service quality specifications and the actual process of service delivery are also not immune to gaps (internal gap 3).

Research Methodology

For providing this study mainly primary data was used. The object of research was the “Ratatouille” restaurant, located in the heart of Almaty city. Two separate questioning sessions were carried out, in which 60 guests were interviewed. The average interview time took 15 minutes. In the second phase of the study, 17 working employees (waiters, maître d'hôtel, hostesses, bartenders, cooks, managers) of the restaurant were interviewed, and each interview took approximately 30 minutes. The questionnaires of research were prepared on the basis of comprehensive literature surveys. The authors of the questionnaires ensured and guaranteed absolute anonymity and confidentiality of each participant. The SERVQUAL model (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1986) was adopted to design the research questionnaire. This model consists of four factors: Reliability, Responsiveness, Competency, Courtesy and each of these factors involves different variables. The questionnaire consists of 36 questions for employees and 12 questions for customers. Respondents' opinions were assessed on a six-point scale rating from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Additionally, two more extra questions were used to make questionnaire more detailed.

Findings

The whole process was divided into 3 stages:

Stage 1 – a short survey-questionnaire was conducted, in which guests could select the most important factors related to the quality of service of the “Ratatoille” restaurant. The first questionnaire was prepared on the basis of/included Parasuraman’s ten dimensions of service quality.

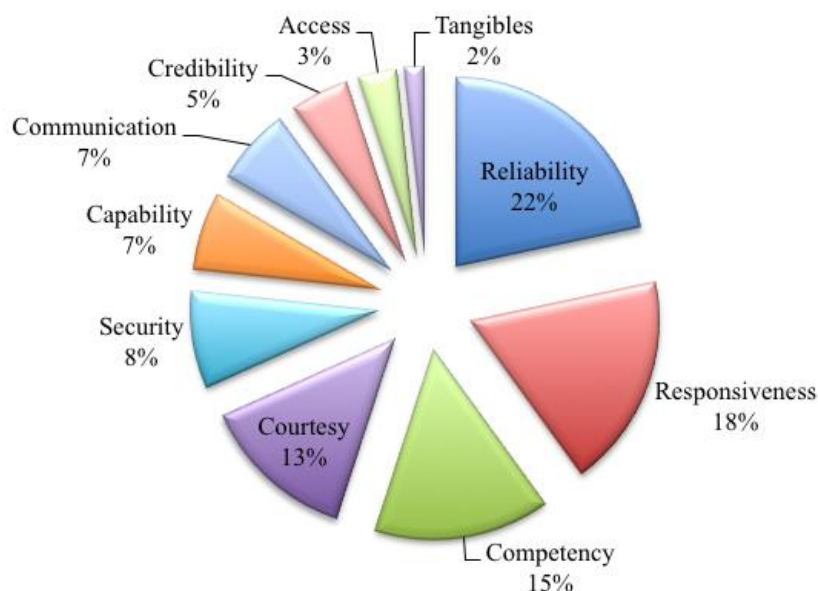


Figure 6. Factors affecting customer perceptions on quality

Source: Compiled by the authors based on personal knowledge

Stage 2 – the scope of the study was restricted for a more in-depth scan. The results of the first survey demonstrated that the most significant factors for customers of the “Ratatoille” restaurant were courtesy, reliability, competency and responsiveness. Further, on the basis of these 4 main factors two questionnaires, consisting various situational questions for employees and customers, were designed. Pearson’s correlation was a tool used for analyzing the direct connection between customer perceptions and service quality perceptions from the employee’s perspective. The main objective of this mini-survey was to draw a comparison of two categories of subjects in hospitality industry and compare points of view of service quality. *Figure 7* presents the ideal model of service quality based on four elementary factors (Competency-Responsiveness-Courtesy-Reliability).

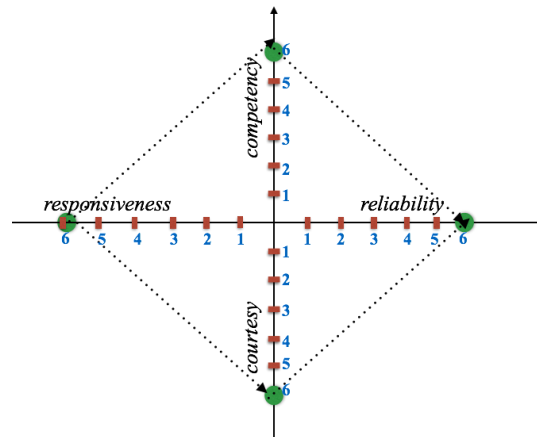


Figure 7. Ideal SERVQUAL model

Source: Compiled by the authors based on personal knowledge

Figure 8 describes the excellent parameters that have to be achieved in the future (example to follow). Also it demonstrates the data of service quality from questionnaire of employees of the “Ratatoille” restaurant at present. The main subjects of this questionnaire were the waiters, because particularly their direct contact with consumers and their performance have the greatest impact on the provision of quality service.

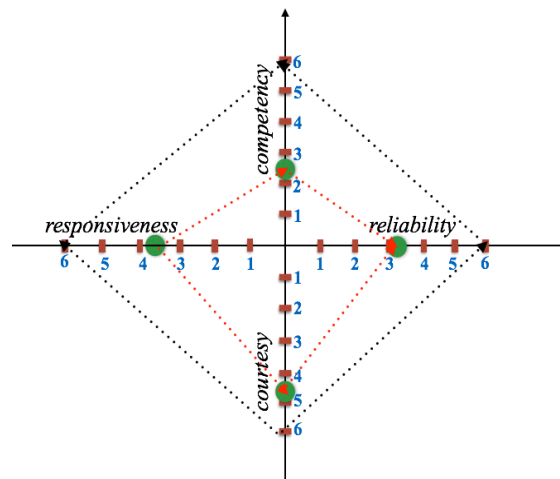


Figure 8. SERVQUAL model according employees' perspective

Source: Compiled by the authors based on personal knowledge

In the current state the “Ratatoille” restaurant does not match with results of indicators of high quality service of Ideal CRQR model. The difference between ideal and real data is illustrated in Figure 8.

The method of Pearson's correlation coefficient was used to fully demonstrate the proportional changeability of two variables; the customers and workers' perspective on service quality. There is a detailed calculation below.

Table 2. Calculation of correlation coefficient

SERVQUAL dimensions	Employee values (EV)	Customer values (CV)	Gap
Reliability	..	3.2	
Responsiveness	4.33	3.87	
Competency	3.67	2.68	
Courtesy	4	4.87	

EV	CV	EV*CV	EV ²	CV ²
3.33	3.2	10.656	11.0889	10.24
4.33	3.87	16.7571	18.7489	14.9769
3.67	2.68	9.8356	13.4689	7.1824
4	4.87	19.48	16	23.7169

$\sum EV$	$\sum CV$	$\sum EV*CV$	$\sum EV^2$	$\sum CV^2$
15.33	14.62	56.7287	59.3067	56.1162

$$\text{Correlation (r)} = \frac{n(\sum(EV*CV)) - (\sum EV)(\sum CV)}{\sqrt{[n\sum EV^2 - (\sum EV)^2][n\sum CV^2 - (\sum CV)^2]}} = 0.21(1)$$

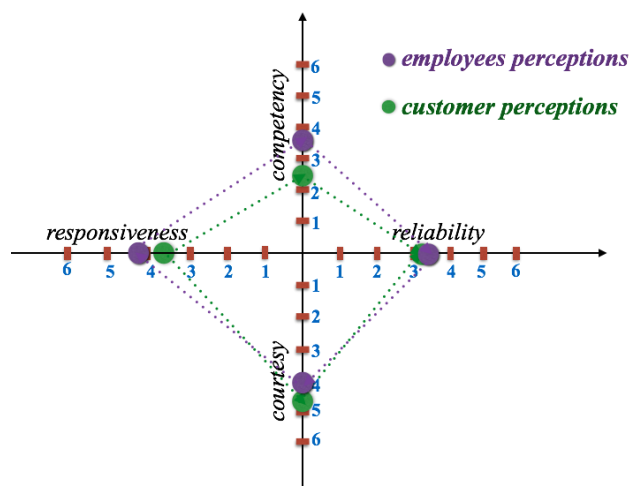


Figure 9. The difference between Customer and Employees perceptions

Source: Compiled by the authors based on personal knowledge

According to the data obtained by the Pearson's method, which was calculated in Table 2 by Formula 1, it can be accepted that the correlation between customer and employee perceptions of service quality of the "Ratatouille" restaurant is strong. The distinctions between the two variables are presented in Figure 10.

The analysis indicates that the average of both categories of subjects in hospitality industry regarding quality service is only a slightly above the average.

Stage 3 – of the final part of the questionnaire consisted of two vital open questions for customers in which they could enumerate positive and negative aspects of customer service in the “Ratatouille” restaurant. The responds obtained in this section of the study are discussed in the next chapter.

Discussion

Implications of customer perception management of “Ratatouille” restaurant

Implementing customer perception management was suggested by means of proposals of solutions to negative aspects related to service quality identified by two control questions of the survey.

Negative aspects

The results of the survey are shown in *Figure 11*, where 12 respondents emphasized opening hours as a negative factor. This is because some people would like to have breakfast in the restaurant but it opens only at 12 p.m. Another group of people complains about the closing time of the restaurant, since at the weekends they prefer to stay longer.

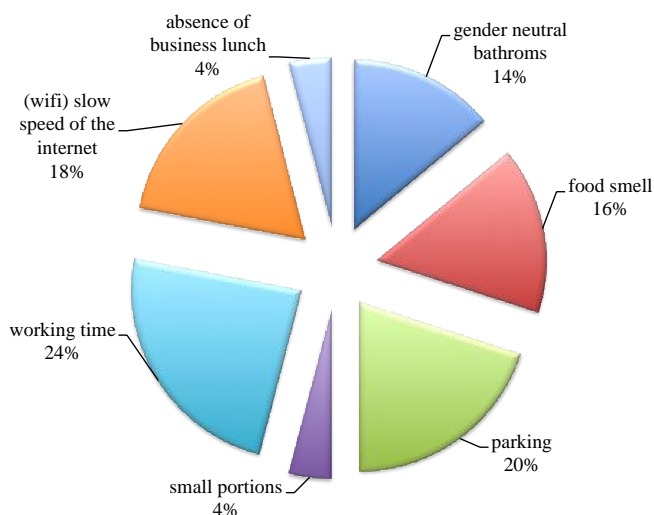


Figure 10. Negative aspects of service quality of “Ratatouille” restaurant

Source: Compiled by authors

The next dimension that impacts customer perception is parking near the restaurant. Twenty percent of respondents declare that there is not enough free space for all guests, particularly at lunchtime. Moreover, the owners of beauty salon next to “Ratatouille” restaurant do not allow leaving cars in their part of parking lot. Eighteen percent of customers are not very pleased with the wifi connection. This is due

to the fact that the most frequent guests are businessmen who often arrange official meetings and dinners in “Ratatouille”, hence their expectations of the Internet quality have to be met. The smell of food from the kitchen also has an influence on guests perceptions, as 16% of clients cannot stand the smell of fried fish or other different flavours that spread throughout the whole restaurant. The next point is related to the gender-neutral bathrooms, 14% of the guests complain that there are no separate bathrooms for women and men, which causes clients discomfort. 4% of the guests would like to have an all included business lunch, which is not on offer in the restaurant. What is more, 4% of customers require the portions to be increased because according to them small portions on big plates do not satisfy consumers who pay good money (Venkataraman, Pinto 2019).

All the problems related to the data above were analyzed and processed with the following solutions for managing customer perceptions:

- At the weekends *the opening hours* can be prolonged a few hours. Furthermore, if we compare the opening hours of restaurants, such as “U Afanasicha”, “Parmigiano”, “Manana”, to be competitive with them “Ratatouille” restaurant has to set the same (or mostly the same) timetable like its competitors.
- The *parking* lots should be comfortable both for the owners of compact cars and for owners of oversized cars. To provide more parking spaces, it is possible to arrange with the neighboring firms. For example, with the beauty salon, which was mentioned in the questionnaire. It would also be a benefit to install a video surveillance system.
- The habits of the guests have changed - now they want to receive the necessary information at any time and in any place, they tend to always stay in touch, using social networks and instant messaging for this. The quality of wifi must be improved by installing for example 2 routers (for each floor).
- Clean and fresh air in the dining room, without the *smells of the kitchen*, cool in the summer heat and cozy warm in the winter – that is what customers will definitely appreciate, preferring “Ratatouille” restaurant to another with a similar cuisine, choice of drinks and prices.
- The point is that in the restroom there are 4 unisex cabins with no rules or limits of gender use. There are two solutions to this problem. The first one assumes segregating the toilet stalls by putting gender signs on the doors. The second solution to this issue would be to make the whole bathroom only for women on the first floor, and for men on the second floor (or vice versa).

Positive aspects

The kid’s corner should have toys for boys and girls, as well as places for creativity where it is possible for a child, for example, to draw. The kid's corner should be safe for children, and also be visible for parents. All the details of the playing complex must be made of high-quality material and meet all the necessary standards. The materials of the game zone should be absolutely non-toxic, durable and simple in exploitation. The main functions of the children's play area:

1. Occupy a child while the parents are resting;
2. Help to find friends among other children;

3. Enable children to play with toys or engage in creative activities;
4. Enable children to actively, but safely, have fun in the game complex.

Nowadays thematic parties are popular. The guests noted that they try to keep track of when thematic events are held in “Ratatouille” to visit, chat with new interesting persons and taste dishes that are not on the main menu.

Music and sound design, like the interior, evoke strong emotions. Music genres are countless, and it is no surprise, because each of them affects different facets of emotions. Therefore, for each restaurant selects an individual playlist, depending on how it wants to influence visitors.

Promotions in cafes and restaurants – a way to increase the flow of visitors to the restaurant, encourage regular visits, as well as to increase profits during a period of a decline in sales. Organised actions can be aimed at:

- Attracting a new segment of guests (by using new communication channels);
- Increasing the frequency of visits to the restaurant (game mechanics can be used, stimulating the spirit of competition);
- Increasing the regular quality check;
- Increasing guest loyalty;
- Redistribution of consumption towards more marginal dishes.

Nowadays hookahs are very popular. When people come to the establishment, they are immersed in a special atmosphere, saturated with subtle aromas, can relax and smoke a hookah. Such a high popularity of hookahs is associated not only with its external beauty and non-standard way of smoking, but also with a wide enough palette of flavors and smells of special hookah tobaccos. The composition of mixtures for smoking quite significantly differs from the composition of classic tobacco.

An important value for guests is the general atmosphere of the restaurant: comfort, design, interior, lighting, aromas, and sounds (Venkataraman, Pinto 2019). They constitute 50% of the success. The correct design is a guarantee that visitors will come more, and this, undoubtedly, will bring profit.

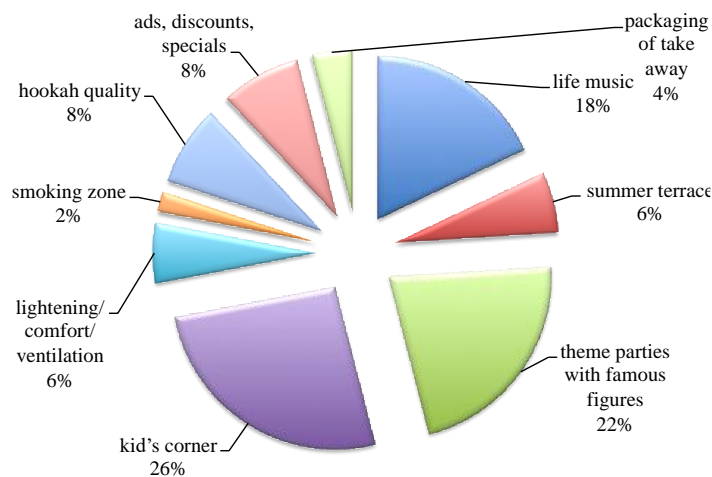


Figure 11. Positive aspects of service quality of “Ratatouille” restaurant

Source: Compiled by the authors

Conclusions

The research paper provided and fully analyzed information about customer perceptions of service quality and various instruments of managing them in the restaurant industry in Almaty, Kazakhstan.

The survey revealed that out of the ten offered dimensions of the Parasuraman SERVQUAL model (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1986), four the most important for guests of the restaurant “Ratatouille”, such as «reliability», «responsiveness», «competency» and «courtesy» were identified. The results indicate that the managers, or supervisors of the restaurant have to control clean and appealing facilities of the restaurant, promptness of service (wait time), employees’ satisfaction of each guest, a correct billing process, mistake-free service, customer satisfaction and the positive feedback to third parties (e.g. social media), while trying to find out guest expectations. Moreover a comparative analysis of these factors from customers’ and employees’ perspectives was conducted.

By providing a questionnaire for customers and employees with exactly the same types of question the correlation coefficient of two dependent variables was calculated by using Pearson’s method. The results showed a strong positive linear relationship, which equals -0.57221 (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1986).

The analysis of respondents’ feedback suggested that the most crucial positive aspects related to customer perceptions of service quality were “arranging theme parties with famous persons”, “nice kid's corner”, “weekend nights with live music bands”, which differ from other restaurants all over Almaty city. Regarding these positive factors on service quality, the methods by which they can be emphasized and upgraded to create good customer perceptions and meet their expectations were presented and widely described (Venkataraman, Pinto 2019).

Furthermore, solutions to the negative aspects that impact service quality were suggested. By fixing the problems, such as “the lack of parking spaces”, “inconvenience of gender-neutral bathrooms”, “early closing time”, “smell from the kitchen” and “slow speed of the internet”, the customer perception of service quality can be radically changed for the better. Additionally, making service quality (Venkataraman, Pinto 2019) in “Ratatouille” restaurant better will, in turn, not only enhance customer satisfaction, increasing customer loyalty and not only managing the perceptions of the restaurant, but also enlarge the revenue and improve the restaurant’s image.

References

1. Best S., Neuhauser M. (2006), *Quality Management and Managerialism in Health Care, A Critical Historical Survey*, McMillan, New York.
2. Fitzsimmons J., Fitzsimmons M. (1994), *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
3. Frost F., Kumar M. (2000), *INTSERVQUAL – an Internal Adaptation of the GAP Model in a Large Service Organisation*, “Journal of Services Marketing”, Vol. 14, No. 5.
4. Gass S.I., Assad A.A. (2004), *An Annotated Timeline of Operations Research: An Informal History*, Springer, New York.
5. Gitlow H.S. (2000), *Quality Management Systems: A Practical Guide*, St. Lucie Press, Boca Raton, London, New York, Washington.

6. Grönroos C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Massachusetts.
7. Hayes B.E. (2008), *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty. Service Design, Use and Statistical Analysis Method*, 3rd Edition, ASQ Quality Press, Milwaukee.
8. <https://kazdata.kz/04/new.html> (accessed: 20.04.2018).
9. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2016/apr/17/the-art-of-service-maitre-ds-secrets-fred-sirieix> (accessed: 20.04.2018).
10. Ishikawa K. (1986), *Guide to Quality Control (Industrial Engineering & Technology)*, 2nd Edition, Quality Resources Publisher.
11. McCabe V., Poole B., Weeks P., Leiper N. (2000), *The Business Management of Conventions*, John Wiley & Sons, Sydney.
12. Meisenheimer C.G. (1997), *Improving Quality: A Guide to Effective Programs*, 2nd Edition, Aspen, Gaithersburg.
13. Oglan P. (2013), *Mechanism Design for Total Quality Management. Using the Bootstrap Algorithm for Changing the Control Game*, Lulu Press, Oslo.
14. Oodan A., Ward W., Savolaine C., Danishmand M., Hoath P. (2003), *Telecommunications Quality of Service Management. From Legacy to Emerging Services*, The Institution of Engineering and Technology, London.
15. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1986), *Servqual, a Multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, "Journal of Retailing", Vol. 64, No. 1.
16. Rao M.R.K. (2011), *Services Marketing*, 2nd Edition, Pearson Publisher, Chennai, Delhi, Chandigarh, Gaithersburg, Maryland.
17. Singh P.U., Kumar R., Ray N. (2016), *Handbook of Research on Promotional Strategies and Consumer Influence in the Service Sector*, Business Science References, Hershey.
18. Sinha M.N. (2000), *The Best on Quality*, Volume 11, ASQ Quality Press, Milwaukee.
19. Venkataraman R.R., Pinto J.K. (2019), *Operations Management: Managing Global Supply Chains*, 2nd Edition, Sage Publication, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, Melbourne.
20. Zeithaml V., Berry L., Parasuraman A. (1988), *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*, "Journal of Marketing", Vol. 52.

POSTRZEGANIE JAKOŚCI USŁUG W PRZEMYSŁE RESTAURACYJNYM W KAZACHSTANIE. STUDIUM PRZYPADKU RESTAURACJI W AŁMATACH

Streszczenie: Najważniejsze w przypadku przedsiębiorstw restauracyjnych jest to, w jaki sposób potencjalny konsument postrzega znaczenie jakości usług, tzn. gdy rozważamy pojęcie „jakość”, w centrum uwagi znajduje się osobowość klienta. Usługa to działalność niematerialna, która ma na celu zaspokojenie potrzeb konkretnego konsumenta. Oceniając jakość usług, klient porównuje to, co otrzymał, z tym, co chciałby otrzymać. Z kolei zarząd firmy musi zdecydować, jak skutecznie osiągnąć lepsze wyniki biznesowe, aby przetrwać na niezwykle konkurencyjnym rynku.

Informacje oparte na teorii zgodnie z zarządzaniem jakością usług czerpane są z wielu modeli i teorii zarządzania, takich jak utrata koncentracji, która z kolei wpływa na jakość świadczonych usług opartych na decyzjach zarządu. Postrzeganie jakości usług przez zarząd miało największy wpływ na wszystkie decyzje i na tym zostały skupione badania.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja postrzegania przez klientów jakości usług w branży restauracyjnej i znalezienie sposobów jej poprawy. Zastosowano metodę badań jakościowych i zebrano dane, wykorzystując dogłębne ankiety przeprowadzone zarówno wśród klientów, jak i pracowników.

Słowa kluczowe: jakość usług, konkurencyjny rynek, osobowość klienta, postrzeganie klienta, region Almaty, zarządzanie, postrzeganie



LIFECYCLE OF ENTERPRISES – A CASE STUDY OF CAR DEALERSHIPS IN HUNGARY

Anna Dunay¹, Beatrix Turzai-Horányi²

Szent István University
Faculty of Economics and Social Sciences

Abstract: The passenger car market was among of the most successful sectors in Hungary after the political transition until the crisis started in 2008, and it became one of the biggest losers of the crisis in Hungary. The main objective of the article is to present the Hungarian passenger car market and describe the lifecycle of car dealerships of different brands in Hungary. In the present publication, their lifecycles are examined based on two single-brand car dealers in Hungary. For the analysis, the Adizes organizational lifecycle model was used, as this is one of the most comprehensive models that discusses the organizational changes and follows the company's history according to its milestones. The research was conducted based on in-depth interviews with the managers of the dealerships. This paper focuses on two selected car brands: Suzuki, which represents a lower price category and Volkswagen which represents a higher prestige of car brands. The first results showed that the lifecycle stages of the dealers in the passenger car market have very distinct stages with special features, and revealed the main differences between dealerships selling different price categories of cars.

Keywords: car dealerships, car sales, economic crisis, organizational lifecycle model

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.03

Introduction

The automotive industry plays an important role all over the world due to its significant importance in transportation and everyday life. The passenger car market is a very important market in most developed countries. In this area, Hungary is not among the best markets in Europe, which is shown by some statistical data. In 2018, the EU average was 573 vehicles per 1,000 inhabitants and this number in Hungary is only 377 (in Poland: 628, in the Czech Republic: 559 and in Slovakia: 438). The number of new passenger car registrations in Hungary was only 10 per 1000 inhabitants in 2016, compared to the EU average of 29, and the Visegrad countries (Czech Republic: 25, Slovakia: 16, Poland: 11).

In Hungary, the development of the automotive sector and the car trade started at the beginning of the 1990s, the tendency of growth was stable and the development of the sector was very fast due to changes in consumers' needs and the very favourable credit constructions. The basic goal of our research was to explore and analyse

¹ Anna Dunay, Ph.D. university professor or researcher, dunay.anna@gtk.szie.hu, ORCID: 0000-0003-0254-9243

² Beatrix Turzai-Horányi, Ph.D. university professor or researcher, horanyi.beatrix@gtk.szie.hu

the background of the car dealership industry and the lifecycle of Hungarian car trading enterprises from their beginnings until the present, describing the differences and similarities of different car brands and types of car dealerships. Based on the results of in-depth interviews with the owners and managers of car dealerships, we described the main stages of the lifecycle of these companies with a special focus on single-brand car dealerships working in Hungary.

Research background and methodology

To conduct the literature review, we focused on literature sources from Central and Eastern European countries as these countries have a very similar economic, social and historical background. During the desk survey stage, the keywords and phrases of “car dealership”, “passenger car” “automotive sector of CEE countries” were used to search in international literature databases and libraries. The literature review had a triple objective: firstly, to describe the economic and social background of the automotive sector and car dealership industry in Hungary, secondly, to give insight into the used methodology of professor Ichak Adizes, and thirdly, to describe the methodology of the research.

Car dealerships in Hungary

The development of the Hungarian automotive sector – both car production and car trade – started after the political and economic transitions at the beginning of the 1990s. Suzuki, Opel and Audi settled down in Hungary and started production (Humphrey, Memedovic 2003; Kemenczei 2010). In 2012, Mercedes also started its production in Kecskemét. Foreign direct investments played an important role in the development of the automotive sector in all Central European countries (Radosevic, Rozeik 2005; Jakubiak et al. 2008; Pavlínek, Zenka 2011). International car manufacturers established their research and development centres near the new car manufacturing plants (Szendi 2016). Parallel to the car manufacturers, the big car brands also settled down in the country during the 1990s. Most of the representatives of the different car brands had previous experience in the automotive sector as many new car dealership owners worked as car mechanics, therefore they had a good professional background and professional relations.

The number of new passenger car registrations showed an intensive increasing tendency in the 2000s due to good credit constructions and marketing campaigns (Demeter, Gelei, Jenei 2006). The size of the domestic passenger car fleet reached 3 million in 2009 (Pásztor 2011), but the economic crisis reached Hungary as well and the car market collapsed.

Based on the data of GÉMOSZ (the Hungarian Association of Automobile Dealers) in the middle of the 2000s, before the outbreak of the crisis, 1100 car showrooms dealt with the trading of new cars, the number of their employees was 30-35 thousand but a radical decrease occurred after the crisis of 2008. In 2011, the number of car showrooms was only 722 with 329 owners. The biggest loser of this process was Suzuki, which had the highest number of sales and the most showrooms: from

the 160 Suzuki showrooms, only 50 survived and still were working in 2011. The crisis induced the same impacts in the neighbouring countries as well (Winter 2010; Van Biesebroeck, Sturgeon 2010; Fortwengel 2011).

The decline in new car registrations is shown in *Figure 1*, where slight, but stable development can be detected in the past few years, which indicates a promising and more stable future of the sector (Datahouse unpublished data 2017).

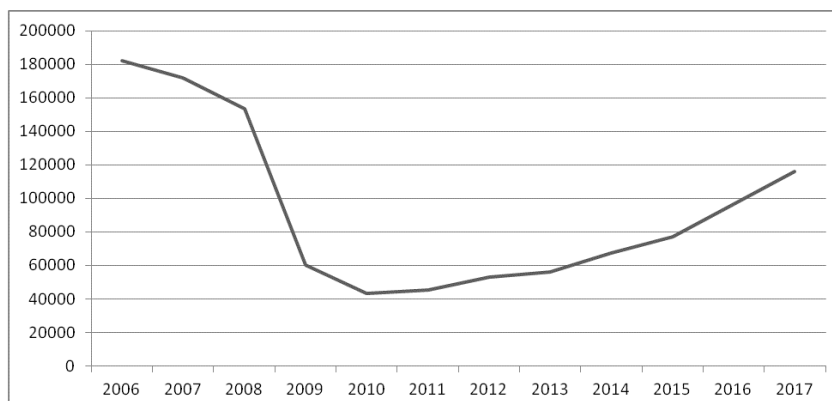


Figure 1. Number of new car registrations (2006-2016)

Source: Authors' own work based on Datahouse data (unpublished)

Based on their yearly survey, the Hungarian Association of Automobile Dealers (GÉMOSZ) compiled a comprehensive database of about 35 brands which are present on the Hungarian market. The number of car showrooms, brand dealerships and the number of the owners seems to have stabilized after the crisis. In 2017, the Hungarian market was represented by 688 car showrooms (showrooms sell only one brand) 399 car dealerships (brand-oriented enterprises where one or more brands are sold at one or more locations) and the industry is concentrated in the hands of 234 owners (*Figure 2*).

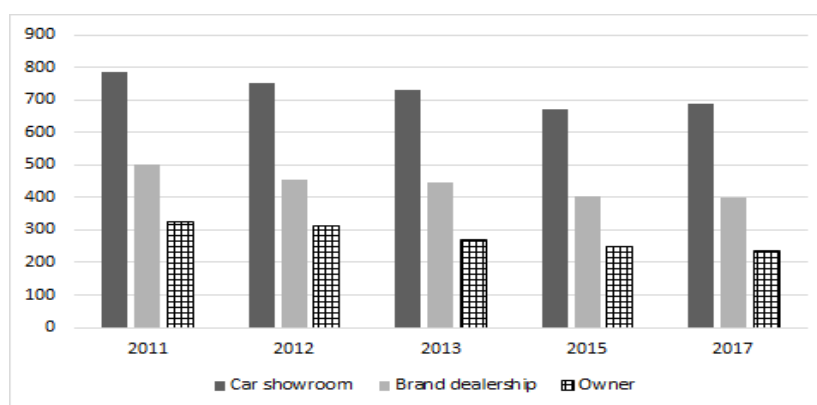


Figure 2. Automobile trade system in Hungary (2011-2017)

Source: Authors' own work based on (GÉMOSZ 2017)

The number of owners shows a moderate, but declining trend, whose reasons are related to the closure of unprofitable single-brand dealerships, the retirement of the owners and/or selling the enterprise. From the 234 owners, 119 deals with only one brand (51%), 57 with two brands (24%), 25 with three brands (11%), 16 with four brands (7%), 7 owners (3%) with five brands, 4 owners with six brands, 2 owners with eight brands and 1 owner each deals with 7, 9, 13 and 14 brands. The share of two-brand dealerships is located in the central region of Hungary, mostly in the capital, Budapest, due to the strategies of the huge manufacturer groups (e.g. Nissan-Renault-Dacia, VW-Audi-Seat, Peugeot-Citroen-Ds), which concentrate their marketing locations in big cities.

The top 15 car brands in Hungary are the following: Suzuki, with a 13% market share, Ford (nearly 10%), Skoda (9%), Opel (8.8%), and Volkswagen with a 7.3% market share. The German premium brands (Mercedes, Audi and BMW) show a market share between 2-3%, Hungarian customers prefer Toyota, Dacia, Renault, Kia, Nissan and Hyundai, which are ahead of German cars (GÉMOSZ 2017). The rank and market share of the top 15 car brands in Hungary (based on new car sales) is summarized in *Table 1*.

Table 1. Rank and market share of car brands in Hungary in 2016 and 2017

Rank	Brand	Number of sales in 2017	Market share	Number of sales in 2016	Market share
1.	Suzuki	15 161	13.04%	11 266	11.66%
2.	Ford	11 372	9.78%	9 522	9.86%
3.	Skoda	10 523	9.05%	8 755	9.06%
4.	Opel	10 189	8.76%	9 379	9.71%
5.	Volkswagen	8 546	7.35%	7 534	7.80%
6.	Toyota	8 139	7.00%	5 517	5.71%
7.	Dacia	7 329	6.30%	5 120	5.30%
8.	Renault	5 686	4.89%	4 896	5.07%
9.	Kia	4 507	3.88%	3 920	4.06%
10.	Nissan	4 257	3.66%	3 400	3.52%
11.	Hyundai	3 739	3.22%	3 174	3.29%
12.	Mercedes-Benz	3 733	3.21%	2 751	2.85%
13.	Fiat	3 221	2.77%	3 039	3.15%
14.	Audi	2 773	2.39%	2 502	2.59%
15.	BMW	2 698	2.32%	2 388	2.47%

Source: Authors' summary based on ([https://www.autonavigator.hu/...](https://www.autonavigator.hu/))

As is seen, Suzuki is the most popular in Hungary in the rank of different brands, its development shows a continuously increasing trend and it has a great preference. The second most popular brand was Ford with an approximately 10% market share. Skoda is in third place and Opel is fourth, although it was the leading brand in 2015. The fifth is Volkswagen with an increase in sales by 13% when compared to 2016's

results. Toyota exhibited a huge increase (by almost 50%) and Dacia sales were also very remarkable (by 40%) between 2016 and 2017. The German premium brands could not attain such significant changes in sales, Mercedes shows the strongest position; Audi and BMW obtained weaker results. The main reasons for this situation are caused by consumers' preferences (price sensitivity) and the present economic conditions in Hungary. Both individual customers and organizations with car fleets prefer cheaper and lower positioned, but well-known brands (Suzuki, Skoda, Opel, Volkswagen or Ford), and the highly positioned car brands are bought by some individual buyers and company top managers, not only because of the sales price but also because of higher maintenance costs.

Adizes corporate lifecycle model

To analyse the lifecycle of the market players in the automobile trade sector in Hungary, we applied the Adizes corporate lifecycle model, which describes the different stages of corporate life. All organisations have a lifecycle and they undergo predictable stages as they grow and develop (Adizes 2004). Lifecycle models show the life stages of enterprises and organisations as a sequence of different stages. These models determine the general features of the different stages, and also summarise the different operational and managing problems of each stage (Illés, Hurta, Dunay 2015). The Adizes model describes the developing and declining stages of organizations. The model is displayed in *Figure 3*.

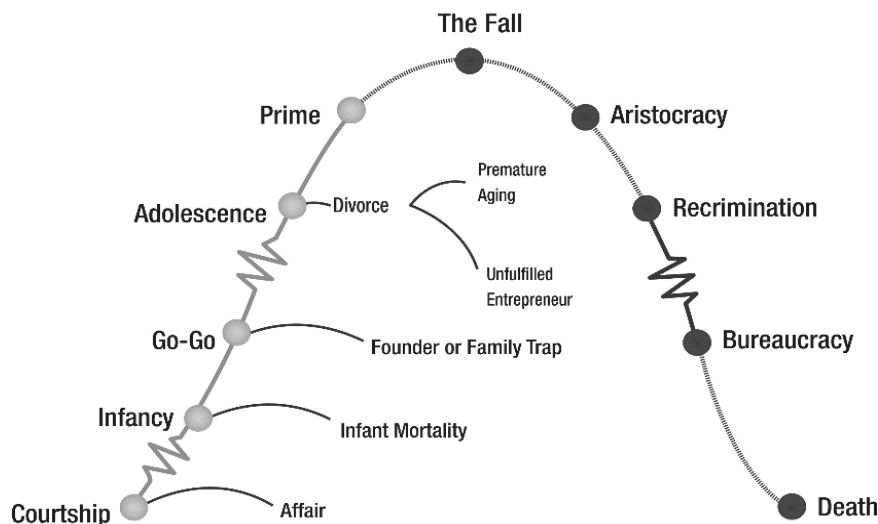


Figure 3. Adizes corporate lifecycle model

Source: ([http://adizes.com/...](http://adizes.com/))

The developing stages of enterprises are similar to the life of living organisms, i.e. they refer to and show similarities to the life of human beings. The courtship stage is the period prior to establishing the enterprise, where the idea is generated

and the preliminary steps are made. The infancy stage is the “new-born” life of companies, where a constant flow of money and continuous care is needed. The go-go stage is the early childhood of companies, when they undertake different challenges to find their stability. Adolescence is the teen age of enterprises, when the owners should share the responsibility with selected employees who are experienced enough, in order to become increasingly more stable. The target age is the prime stage when companies are successful adults, and this stage is the optimum, where they should stay for a long period (Adizes 2004). The managers’ roles and tasks continuously change throughout these stages (Bahrami, Nosratabadi, Illés 2016) as well as their strategic approach (Nosratabadi, Illés 2016).

Research methods

In the first stage of our research we conducted in-depth interviews to explore and analyse the lifecycle stages of Hungarian car dealerships. At first, we differentiated the car dealers according to the number of their brands: single-brand and multi-brand dealership groups. The second grouping was done according to the number of locations. In this paper, we focus on single-brand dealerships with one sales location. This classification was needed to conduct a comparative analysis, as the lifecycle of enterprises may be compared to each other only if their organization, size and background are similar. Two brands were discussed in this part of the research, one with a higher and one with a lower prestige and price range.

After preliminary e-mails and telephone discussions, appointments were made with the managers for the date and place of interviews. As can be seen in *Table 2*, we conducted personal in-depth interviews with 6 owners of Suzuki brand dealerships and 5 owners of Volkswagen brand dealerships. This represents 20% of Suzuki single-brand locations (31 in total) and 100% of the Volkswagen single-brand locations (5 in total). Of course there are more dealerships in the country, but this paper focuses only on single-brand and single-location enterprises. Unfortunately, the response rate was very low; the attitude to communication was different in the case of the different brands, even during personal discussions. The number and categories of the car dealerships discussed in this paper is presented in *Table 2*.

Table 2. Number of car dealership categories of two examined brands in Hungary

	Single-brand 1 location	Single-brand more locations	Multi-bran 1 location	Multi-brand more locations	Total
Suzuki	6* / 31	17 (7 owners)	4	22	74
Volkswagen	5* / 5	0	11	14	30

* Dealerships where interviews were conducted

Source: Authors’ summary based on GÉMOSZ unpublished data

The questions of the in-depth interviews covered the following topics (each question was based on the characteristics of the different lifecycle stages of the Adizes model):

- Sources of the idea and opportunity, objectives of the owner by establishing the company.
- Tasks and work in the first period, problems and challenges faced, solutions.
- Tasks and methods in the growth period, problems, challenges and solutions.
- Formalization questions, hierarchy development and structure of the company.
- Impacts of the manufacturers and importers on the managerial decisions and management of the company.
- Impacts of the economic crisis on the company, steps in crisis management.
- Present situation, future goals, tasks and challenges.

Results

There are many common features of the car dealerships which started their work and business life in the 1990s. Selecting the location of the enterprises followed a similar pattern; the new dealerships were established at the edge of settlements, they were frequently built next to each other on the side of main roads at the boundary of settlements. Dealerships were established in the inner areas only in a few cases where the owners had their existing car repair shops that were broadened by the new sales activities. The owners of the dealerships (with one exception) had already worked in the automotive sector as car mechanics, therefore their professional background made a proper base and strength to start the enterprise. Moreover, in the 1990s, the high interest of car manufacturers and importers in the Hungarian market was able to build the first steps for cooperation as the big manufacturers wanted to build a new trade system in post socialist countries, which changed to a market economy after the socialist planning system. Therefore, *Courtship*, the first stage of the lifecycle of these enterprises was similar in all the examined companies, as the idea and the opportunity was at the beginning of the 1990s and the former car service provider entrepreneurs started their new role as car dealers.

The most important barrier to establishing a new enterprise is the high capital requirement. In the case of new car dealerships, the besides the building of showrooms and repair shops, a modern, attractive site was created. The main financing sources were bank loans, special development loan constructions, and sometimes the chosen brand also provided some support for new members of the brand's trade network. After founding the enterprise, the new companies entered the next stage, *Infancy*. The main problem of the *Infancy* stage is the lack of capital and cash-flow problems. This problem could be detected in all the companies. The entrepreneurs needed a high level of investments and a large amount of money to establish showrooms and brand services. To finance the investments at the location, the entrepreneurs used development loans and other credit constructions. Because of the intensive interest of the customers, the car dealerships easily reached the first step of success: the realization of their idea. The main goal of starting the business was to gain financial resources for their and their families' living.

In the *Infancy* stage the number of new cars sold increased dynamically and the group of consumers grew because of the former professional and consumer network

of the entrepreneurs. The greatest challenge for them was to find the proper brand, and some of the entrepreneurs started trading more brands in the first years. The other general problem was the problem of financial liquidity.

A special feature of car dealerships is that they started formalizing the company in the infancy stage, as the functional fields (i.e. trade and service provision) in this industry are basically separate. The management was led by the owner, and only a small amount of responsibility was given to employees.

After the first year the companies started to expand and increase the number of sales. A higher speed of growth means that the enterprise enters the next stage, the *Go-go* stage, whose main features are a high speed of growth and, improved self-confidence. The most serious problem of this stage is that the management with all the tasks is handled by one person, the owner himself. Extra challenges occurred for the car dealerships at the beginning of the 2000s: the dramatic increase in sales drove the companies into a chaotic situation, which became a key problem in each of the examined companies. This stage can be summarized as having fast but controlled growth, stopped by the outbreak of the crisis of 2008, which appeared in Hungary as well, and the whole car trade industry collapsed because of this threat coming from the external environment. The number of sales decreased dramatically, the showrooms were closed and the enterprises had to find a new market for themselves, e.g. providing service as a path for survival.

Nowadays signs of a slight increase can be seen, and the companies may follow their development path under normal circumstances. New challenges that they have to face are the lack of experienced employees, lack of professional education, but the owners are very optimistic about the future.

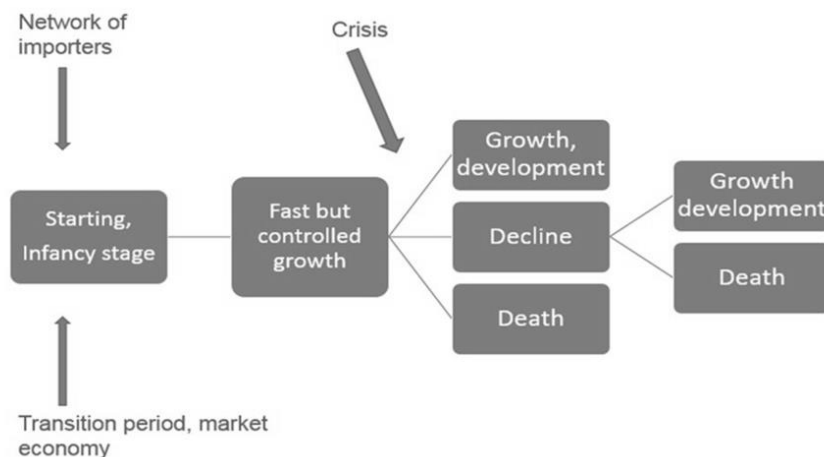


Figure 4. Corporate lifecycle of Hungarian car dealerships

Source: Author's own research results

As it is seen in *Figure 4*, there are not such clear stages of growth, the Courtship and Infancy stages were very short, and almost merged in many cases due to the previous experience of the owners as car mechanics and their existing repair shop

sites. The Go-go stage merged with Adolescence as a fast but controlled growth stage. This growth was generated by the high consumer demand and the artificially generated growth of demand by providing very favourable credit constructions for consumers.

The crisis brought about a huge collapse of the whole sector; because of the decline many enterprises died, i.e. they were closed. Of course there were survivors as well, who started to reconstruct and stabilize their activities and implemented new strategic actions in the changed environment. For their survival, new sources for the idea and opportunity were established and new objectives were brought by the owner to establish new pillars for their business: they entered new markets and implemented new activities. For this, a new managerial attitude was needed to build an organizational hierarchy, to apply a new more entrepreneurial, more creative managerial style.

Conclusions

The results of our research highlighted the fact that the lifecycle of car dealerships have many similarities because they work under more formalized market conditions, where the characteristics and the opportunities are strongly determined and influenced by car manufacturers or importers.

During the in-depth interviews, very visible differences were detected between the two discussed brands. Suzuki represents a cheaper price and a lower category of cars, which is available for a vast number of consumers, while Volkswagen is in a higher price category and represents a higher prestige; this brand is for consumers with greater needs and more money to spend. In the case of Volkswagen, (and – according to our wider research results – it is true for other brands with high prestige), not only professional investors but also financial investors appeared, as the brands with higher prestige required more invested money.

There were differences in ownership as well: the brands with a lower prestige mostly remained family businesses, while the brands with higher prestige have more (even 10) owners. The number of employees is higher in the case of brands with a higher prestige, for example in the case of Suzuki dealerships, the number of employees was 10-20, while in case of single-brand VW dealerships with one location, the number of employees was 30-50.

Another significant difference could be detected in the case of image: in the case of brands with higher prestige, the requirements of the importers and producers were higher related to the brand image, website, and showroom facilities. Another important difference is the existence of a quality assurance system: it is compulsory at VW dealerships, while it is not at Suzuki.

These features suggest that the lifecycle of enterprises dealing with different brands may follow different directions in the future.

References

1. ACEA (2018), *ACEA Pocket Guide 2017-2018*, http://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Pocket_Guide_2017-2018.pdf (accessed: 02.04.2018).
2. Adizes I. (2004), *Managing Corporate Lifecycles*, The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara.
3. Bahrami P., Nosratabadi S., Illés B.Cs. (2016), *Role of Intellectual Capital in Corporate Entrepreneurship*, „Quality – Access to Success”, Vol. 17, No. 155.
4. Demeter K., Gelei A., Jenei I. (2006), *The Effect of Strategy on Supply Chain Configuration and Management Practices on the Basis of Two Supply Chains in the Hungarian Automotive Industry*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 104, Issue 2.
5. GÉMOSZ (2017), <http://www.gemosz.hu/2017/11/22/gemosz-sajtotajekoztato/> (accessed: 30.11.2017).
6. Fortwengel J. (2011), *Upgrading Through Integration? The Case of the Central Eastern European Automotive Industry*, „Transcience Journal”, Vol. 2, No. 1.
7. <http://adizes.com/wp-content/uploads/2014/06/Adizes-Lifecycle-Graphic-300.jpg> (accessed: 23.09.2019).
8. <https://www.autonavigator.hu/cikkek/tobb-mint-szazezer-auto-kelt-el-2017-ben/> (accessed: 23.09.2019).
9. Humphrey J., Memedovic O. (2003), *The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, UNIDO Sectorial Studies Series Working Paper, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=424560 (accessed: 23.09.2019).
10. Illés B.Cs., Hurta H., Dunay A. (2015), *Efficiency and Profitability Along the Lifecycle Stages of Small Enterprises*, „International Journal of Management and Enterprise Development”, Vol. 14, No. 1.
11. Jakubiak M., Kolesar P., Izvorski I., Kurekova L. (2008), *The Automotive Industry in the Slovak Republic: Recent Developments and Impact on Growth*, Commission on Growth and Development. Working Paper No. 29, The World Bank Group, Washington.
12. Kemenczei N. (2010), *Hová húz az autóipar Magyarországon?*, „Külgazdaság”, LIV.évf., március-április.
13. Nosratabadi S., Illés B.Cs. (2016), *How to Evaluate Leader's Strategic Intelligence*, [in:] Formánková S. (ed.), *Proceedings of the 6th International Conference on Management 2016: Trends of Management in the Contemporary Society*, Mendel University in Brno, Brno.
14. Pavlínek P., Zenka J. (2011), *Upgrading in the Automotive Industry: Firm-level Evidence from Central Europe*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 11, Issue 3.
15. Pásztor S. (2011), *Kódolt kifulladás. Válság a gépjárműpiacon*, „Közgazdasági Szemle”, LVIII. évf., Február.
16. Radosevic S., Rozeik A. (2005), *Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in Central and East Europe*, Working Paper No. 53, UCL, London.
17. Szendi N. (2016), *A multinacionális járműipari vállalatok innovációs stratégiája*, „Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat”, 8. évf., 1. sz.
18. Van Biesebroeck J., Sturgeon T. (2010), *Effects of the 2008-09 Crisis on the Automotive Industry in Developing Countries: A Global Value Chain Perspective*, [in:] Cattaneo O., Gereffi G., Staritz C. (eds.), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, The World Bank, Washington.
19. Winter J. (2010), *Upgrading of TNC Subsidiaries: The Case of the Polish Automotive Industry*, „International Journal of Automotive Technology and Management”, Vol. 10, Issue 2-3.
20. Datahouse Kft database (non-public).

CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTW – STUDIUM PRZYPADKU DEALERÓW SAMOCHODOWYCH NA WĘGRZECH

Streszczenie: Po transformacji politycznej rynek samochodów osobowych był jednym z lepiej prosperujących sektorów, aż do załamania, które miało miejsce w 2008 roku, kiedy to stał się jednym z największych przegranych kryzysu na Węgrzech. Głównym celem naszych badań jest przedstawienie węgierskiego rynku samochodów osobowych i opisanie cyklu życia przedsiębiorstw – dealerów samochodów różnych marek. W niniejszej publikacji zbadano ich cykle życia na przykładzie dwóch przedsiębiorstw dealerskich działających na Węgrzech. Do analizy wykorzystano organizacyjny model cyklu życia Itchaka Adizesa, ponieważ jest to jeden z najbardziej kompleksowych modeli, który omawia zmiany organizacyjne i śledzi historię firmy według jej kluczowych etapów. Badania zostały przeprowadzone w oparciu o pogłębione wywiady z menedżerami salonów samochodów osobowych. W artykule skoncentrowano się na dwóch wybranych markach: Suzuki, które reprezentuje niższą kategorię cenową, oraz Volkswagen, który reprezentuje bardziej prestiżowe marki. Pierwsze wyniki wykazały, że w cyklu życia dealerów samochodów osobowych można wyróżnić wyraźne etapy z charakterystycznymi cechami, oraz ujawniły główne różnice między dealerami handlującymi samochodami z różnych przedziałów cenowych.

Słowa kluczowe: kryzys gospodarczy, model cyklu życia organizacji, salony samochodowe, sprzedaż samochodów



INWESTYCJE TRANSPORTOWE POLSKI Z PROJEKTÓW UNII EUROPEJSKIEJ A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Marta Edyta Kaczyńska¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej jednym z najważniejszych źródeł finansowania inwestycji w kraju stały się fundusze unijne. Decyzje dotyczące właściwego ich inwestowania i zarządzania znacząco wpływają na rozwój gospodarczy, w szczególności w procesie rozwoju polityki transportowej. Celem artykułu jest przedstawienie dotychczas wykorzystanych aktywów unijnych do finansowania inwestycji w obszarze transportu i związanego z nim bezpośrednio zarządzania infrastrukturą transportu w Polsce oraz strategii rozwoju transportu na najbliższe lata przy uwzględnieniu projektów unijnych. W świetle zaprezentowanej problematyki na podstawie przeglądu literatury opartej na źródłach wtórnych dokonano oceny projektów unijnych w inwestycjach transportowych.

Słowa kluczowe: fundusze unijne, infrastruktura transportu, inwestycje, zarządzanie projektami

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.04

Wprowadzenie

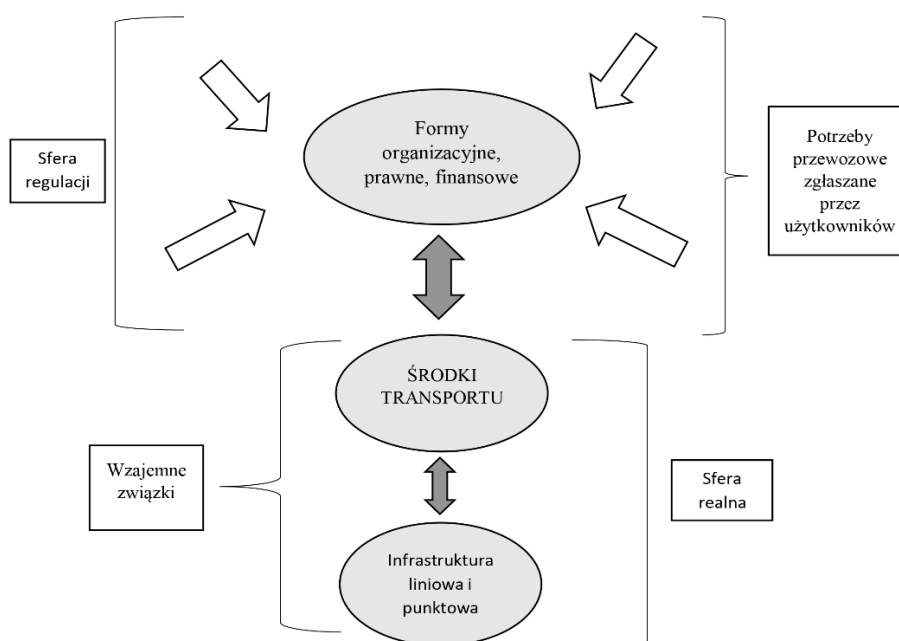
Transport jest tą gałęzią gospodarki, która ma na celu zwiększenie mobilności przemieszczania się ludzi oraz różnego rodzaju towarów. Nowoczesna infrastruktura oraz dynamicznie funkcjonujący system transportowy sprzyjają proliferacji wzrostu gospodarczego. Solidnie rozwinięta infrastruktura drogowa intensyfikuje spójność społeczną, przestrzenną i ekonomiczną oraz przyczynia się do wzmocnienia konkurencyjności gospodarki Polski.

Inwestycje w infrastrukturę transportu stanowią ważny element wyrównywania różnic w rozwoju regionów. Infrastruktura transportowa stanowiąca bazowy element systemów transportowych wymaga ciągłych nakładów, zarówno na jej modernizację, jak i budowę nowych obiektów. Stała się więc obiektem zainteresowania funduszy inwestycyjnych, które poszukują nowych możliwości zarobkowania, inwestują w majątek, jak i w przedsiębiorstwa, które budują, operują lub świadczą usługi na rzecz infrastruktury transportowej (Matczak 2014, s. 178). Współfinansowane ze środków unijnych, ogólnokrajowe, jak również regionalne programy inwestycyjne zauważalnie polepszyły stan polskiej infrastruktury transportowej (Tyc 2017, s. 1286).

¹ Marta Edyta Kaczyńska, mgr, martinez.82@o2.pl, ORCID: 0000-0002-6000-0526

Kierunki rozwoju transportu drogowego

Intensywny rozwój transportu drogowego w ostatnich latach spowodował, że tworzone są projekty dotyczące rozbudowy infrastruktury transportu. Zatem zapewnienie dostępności transportowej wymaga sprawnego zarządzania systemem transportowym, harmonizując popyt na usługi transportu pasażerskiego i usługi transportu ładunków z podażą rozumianą jako dostępność do infrastruktury transportowej (Nowakowska-Grunt, Strzelczyk, Sałek 2017, s. 26). Infrastrukturę transportu tworzą środki transportu, ludzie, ustalone zasady oraz urządzenia służące do bezpośredniej obsługi dróg i punktów transportowych (Jaśkiewicz 2013, s. 11). System transportowy obejmuje infrastrukturę liniową: drogi samochodowe, mosty, tunele oraz infrastrukturę punktową: dworce, place składowe, punkty przeładunkowe (Kozłowski, Sikorski (red.) 2013, s. 57). Zarządzanie systemem transportowym wraz z jego otoczeniem przedstawiono na *Rysunku 1*. Infrastruktura transportu samochodowego ma za zadanie wspierać realizację transportu, choć sama jej nie wykonuje (Hajdul 2015, s. 11, 29).



Rysunek 1. Schemat systemu transportowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Brach 2012, s. 16)

Ze względu na niesłabnącą popularność transportu drogowego (transportu samochodowego), zarówno w przewozach pasażerskich, jak i w transporcie towarowym (Skowron-Grabowska, Sukiennik, Szczepanik 2015), zasadnym staje się skupienie w pierwszej kolejności na modernizacji i rozbudowie infrastruktury transportu drogowego. Rozbudowa tego obszaru tym samym wywiera korzystny wpływ na rozwój

miast, regionów i kraju (Mesjasz-Lech, Nowicka-Skowron 2013). Działania w kwestii poprawy infrastruktury transportu drogowego powinny obejmować m.in. takie obszary jak (Płowiec 2010, s. 492):

- rozwój sieci drogowej, szczególnie dróg szybkiego ruchu i autostrad;
- poprawę bezpieczeństwa;
- włączanie sieci dróg i linii kolejowych do europejskiej sieci TEN-T;
- przestrzeganie warunków ekologicznych;
- budowanie terminali kontenerowych;
- uruchamianie kolejowych tras szybkiego ruchu do prędkości 160 km/h i 200 km/h.

W Polsce w przewozach dominującą rolę odgrywa transport samochodowy – zarówno pod względem wykonanej pracy przewozowej, jak i przewiezionej masy ładunków. Jak wynika z poniższych zestawień, w analizowanym okresie wszystkimi środkami transportu publicznego przewieziono więcej pasażerów niż przed rokiem 2016, z wyjątkiem transportu samochodowego. Znaczenie żeglugi śródlądowej w przewozach krajowych jest niewielkie (Tabela 1).

Tabela 1. Przewozy pasażerów w 2017 roku

Lp.	Rodzaj transportu	2016	2017
	Razem w tys. osób	693 826	696 178
1.	Transport samochodowy	390 410	378 610
2.	Transport kolejowy	291 981	303 001
3.	Transport morski	632	644
4.	Śródlądowy transport wodny	2 024	2 077
5.	Transport lotniczy	8 779	11 846

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych 2017, GUS

Natomiast w 2017 roku dynamika przewozów ładunków w większości rodzajów transportów sukcesywnie wzrasta. Transport samochodowy odgrywa w przewozach ładunków najistotniejszą rolę. Na drugim miejscu znajduje się transport rurociągowy, a następnie transport kolejowy i transport morski (Tabela 2).

Tabela 2. Przewozy ładunków w 2017 roku

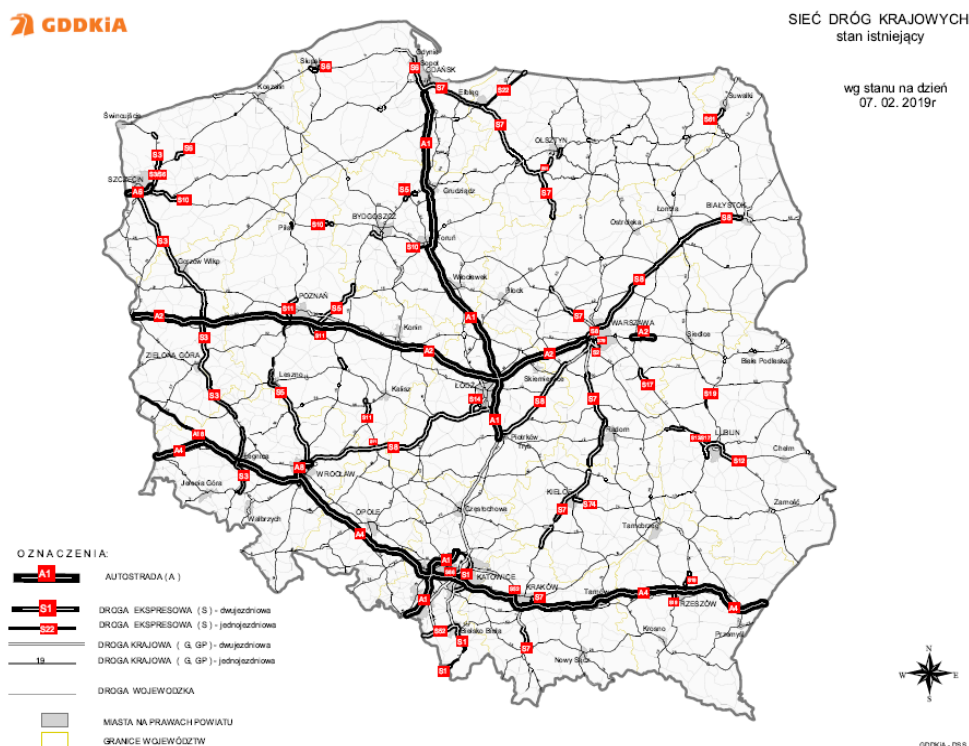
Lp.	Rodzaj transportu	2016	2017
	Razem w tys. ton	1 836 652	2 053 244
1.	Transport samochodowy	1 715 619	1 972 025
	w tym zarobkowy	954 459	1 104 209
	w tym przedsiębiorstwa transportu samochodowego	761 160	867 816
2.	Transport kolejowy	53 476	14 742
3.	Transport rurociągowy	54 058	52 393
4.	Transport morski	7 248	8 254
5.	Śródlądowy transport wodny	6 210	5 777
6.	Transport lotniczy	41	53

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych 2017, GUS

Charakteryzując infrastrukturę transportu samochodowego, nie sposób pominąć infrastruktury drogowej. Oddawanie do użytku kolejnych odcinków dróg o podwyższonej jakości przynosi wiele efektów, wśród których najważniejszymi są (Paprocki 2015, s. 492):

- podwyższenie bezpieczeństwa ruchu pojazdów i znaczne wyeliminowanie ryzyka kolizji pojazdów z innymi użytkownikami dróg;
- skrócenie czasu jazdy samochodami osobowymi i ciężarowymi;
- znaczne podwyższenie efektywności wykorzystania taboru u przewoźników zarobkowych;
- obniżenie zużycia paliwa i tym samym obniżenie emisji zanieczyszczeń przez pojazdy z napędem spalinowym.

W Polsce wyodrębniamy cztery kategorie dróg: drogi krajowe, wojewódzkie, powiatowe i gminne (Rysunek 2). Rozbudowa sieci drogowej w Polsce i jej modernizacja jest konieczna. Wynika to z kilku przyczyn. Jedną z przesłanek jest potrzeba przystosowania infrastruktury drogowej do standardów Unii Europejskiej. Modernizacja sieci drogowej w Polsce przyczynia się do obniżenia kongestii na krajowych drogach. Z rozwoju i przebudowy dróg wynika także poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego. Działania te również wpływają na gospodarczy rozwój kraju (Wróblewska-Kazakin, Szulc, Żal 2014, s. 95).



Rysunek 2. Sieć dróg krajowych i wojewódzkich w Polsce

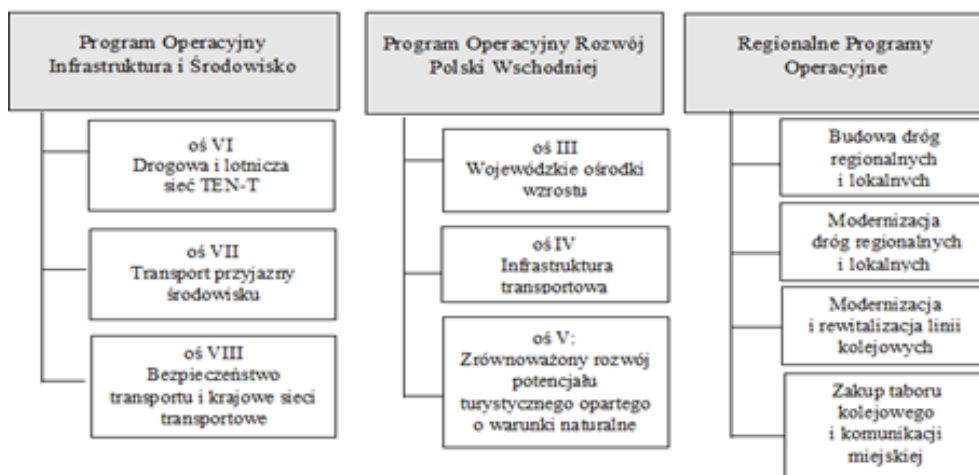
Źródło: ([https://www.gddkia.gov.pl/...](https://www.gddkia.gov.pl/))

Korzyści dla Polski wynikające z polityki transportowej Unii Europejskiej

Po akcesie Polski do Unii Europejskiej zarysowały się nowe możliwości mogące przyczynić się do rozwiązania problemu inwestycji transportowych, tj. pojawiły się nowe źródła finansowania wydatków majątkowych (Zachorowska, Łukomska-Szarek 2011, s. 125). Polska uzyskała prawo do bezzwrotnych dotacji w ramach programów operacyjnych, na które składają się zestawienia priorytetów oraz wieloletnie działania (projekty, przedsięwzięcia), które mogą być wdrażane poprzez jeden lub kilka funduszy Unii. Projekt oznacza więc najmniejszy element operacyjny, przygotowany i wdrożony jako odrębna całość w ramach planu lub programu narodowego. W kontekście realizacji celów UE projekt jest interpretowany jako „najmniejsza, dająca się logicznie wydzielić jednostka stanowiąca przedmiot pomocy, opisana za pomocą harmonogramu i budżetu” (Trocki 2015, s. 23). Dla właściwego funkcjonowania projektu niezbędne jest odpowiednie nim zarządzanie, czyli zastosowanie szerokiej gamy umiejętności do prawidłowego zainicjowania, zaplanowania, realizacji, kontrolowania i zamknięcia (Regulski 2009, s. 207). Perspektywa zarządzania projektem determinuje dążenie do elastyczności działania w warunkach pewnych ograniczeń czasowych, dotyczy ona także planowania zasobów, budżetu, cyklu projektowego oraz harmonogramu działań (Pachura (red.) 2016, s. 16).

W perspektywie finansowej 2004-2006 środki pomocowe dla Polski pochodziły z Funduszu Spójności i Funduszy Strukturalnych, w tym Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej oraz Finansowego Instrumentu Wspierania Rybołówstwa. Łączna suma środków przyznanych Polsce przez Unię Europejską wyniosła ponad 13,1 mld EUR.

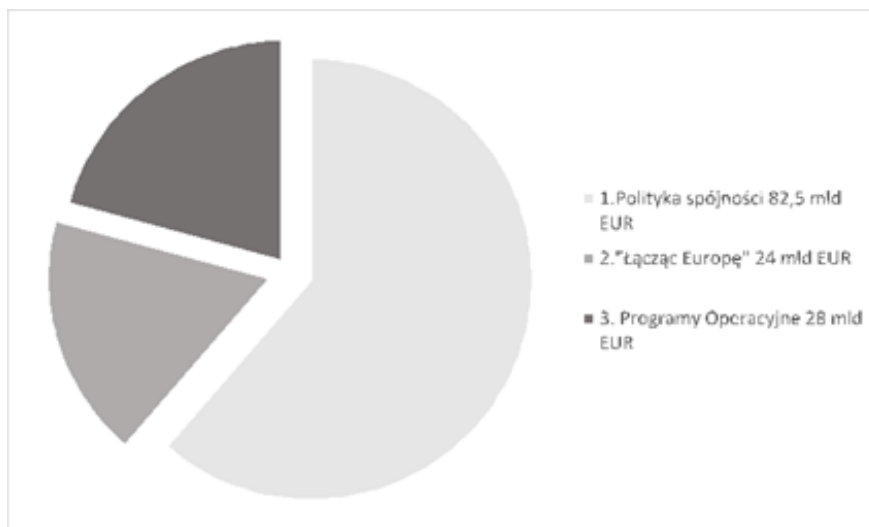
W kolejnym okresie finansowania na lata 2007-2013 Polska otrzymała pomoc w kwocie 47,6 mld EUR. W perspektywie finansowej 2007-2013 podstawowym dokumentem określającym zasady i kierunki alokacji środków funduszy strukturalnych była Narodowa Strategia Spójności. Wśród nich znalazły się (Nowakowska-Grunt, Strzelczyk, Sałek 2017, s. 28): Fundusz Spójności i Fundusze Europejskie z zakresu polityki strukturalnej, tj. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejski Fundusz Społeczny (EFS). Transportowe inwestycje infrastrukturalne, współfinansowane z funduszy UE, realizowane były w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ), Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej (PORPW) regionalnych programów operacyjnych (Dyr, Ziółkowska 2014, s. 44). Poniższy schemat (*Rysunek 3*) szczegółowo ukazuje realizowane inwestycje z zakresu infrastruktury transportu.



Rysunek 3. Inwestycje unijne w ramach programów w latach 2007-2013

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dyr, Ziółkowska 2014, s. 44)

Obecnie punktem wyjścia do negocjacji z Unią Europejską mających na celu poprawę infrastruktury transportowej są dokumenty: Strategia Rozwoju Kraju 2020 i Umowa Partnerstwa „Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020”. Najważniejszymi źródłami finansowania transportowych projektów infrastrukturalnych pozostają w szczególności: Instrument Łączący Europę (*Connecting Europe Facility* – CEF), środki strukturalne oraz Fundusz Spójności. Udział alokacji Funduszy Europejskich przedstawiono na *Rysunku 4*.



Rysunek 4. Udział alokacji Funduszy Europejskich w programach na lata 2014-2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([https://www.cupt.gov.pl/...](https://www.cupt.gov.pl/))

Polska w latach 2014-2020 w przypadku sieci transportowych może skorzystać ze środków w wysokości ok. 24 mld EUR (Tyc 2017, s. 1286). Podstawowym narzędziem wspierania kredytowego projektów infrastruktury transportowej staną się instrumenty „obligacje projektowe”. Głównym motywem jest tu chęć wykorzystania zasobów pozostających w dyspozycji określonych grup inwestorów na rynkach kapitałowych (Liberadzki 2014, s. 78).

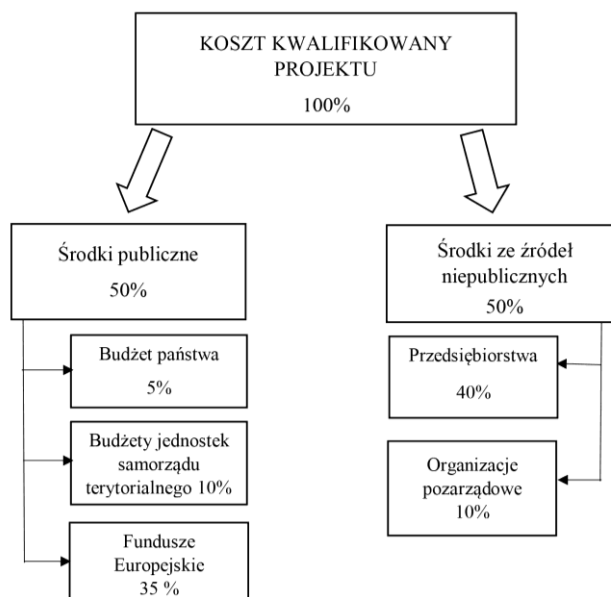
Podobnie jak we wcześniejszym okresie, fundusze strukturalne stanowią ważne źródło finansowania projektów infrastrukturalnych w Polsce w skali kraju. Już w okresie od 2014 roku do końca roku 2017 podpisano aż 33 tys. (w tym 461 bezpośrednio dotyczących infrastruktury transportowej) umów o dofinansowanie projektów współfinansowanych ze środków funduszy strukturalnych w Polsce. W przypadku programów inwestycyjnych zarządzanych centralnie większość zaplanowanych środków znajduje się Programie Operacyjnym Infrastruktura i Środowisko 2014-2020. W ramach tego programu główne obszary, na które przekazywane są środki, to: gospodarka niskoemisyjna, ochrona środowiska, przeciwdziałanie i adaptacja do zmian klimatu, transport i bezpieczeństwo energetyczne. Dodatkowo projekty będą finansowane w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020. Program wspiera powstawanie i rozwój start-upów, międzynarodową działalność małych i średnich przedsiębiorstw, tworzenie innowacyjnych produktów lub usług, umiejętne zarządzanie wzornictwem w firmie, komunikację miejską, drogi i kolej.

Fundusz Spójności jest nierozdzielnie związany z projektami o znaczeniu ogólnoeuropejskim, a więc do uzyskania wsparcia finansowego kwalifikują się projekty, które są przedmiotem wspólnego zainteresowania, czyli takie, które przyczyniają się m.in. do zapewnienia spójności przez dostęp i łączność wszystkich regionów Unii, w tym obszarów słabo zaludnionych, zwiększenia wydajności, np. w drodze wzajemnego łączenia i zapewniania interoperacyjności krajowych sieci transportowych czy zwiększania korzyści dla użytkowników przez zaspokajanie potrzeb w zakresie mobilności i transportu w obrębie Unii (Piekutowska 2014, s. 102-103).

Inwestycja w transport a społeczna odpowiedzialność

Istotne znaczenie dla rozwoju infrastruktury transportowej ma jej dostosowanie do wymogów Unii Europejskiej. W tej sytuacji konieczna stała się poprawa dostępności przestrzennej i zwiększenie płynności ruchu, bezpieczeństwa i jakości oferowanych usług oraz usprawnienie systemów organizacyjno-zarządczych (Musiał-Malago' 2013, s. 103).

Najczęściej w literaturze inwestycje określane są jako wyrzeczenie się bieżącej konsumpcji w celu osiągnięcia przyszłych korzyści (Chudzicki 2016, s. 109). Potrzeby inwestycyjne do odpowiedniego zarządzania infrastrukturą transportową w Polsce są znaczne. Źródłem ich finansowania są środki budżetu państwa, ale również środki pochodzące z funduszy Unii Europejskiej (Musiał-Malago' 2013, s. 105) (*Rysunek 5*).

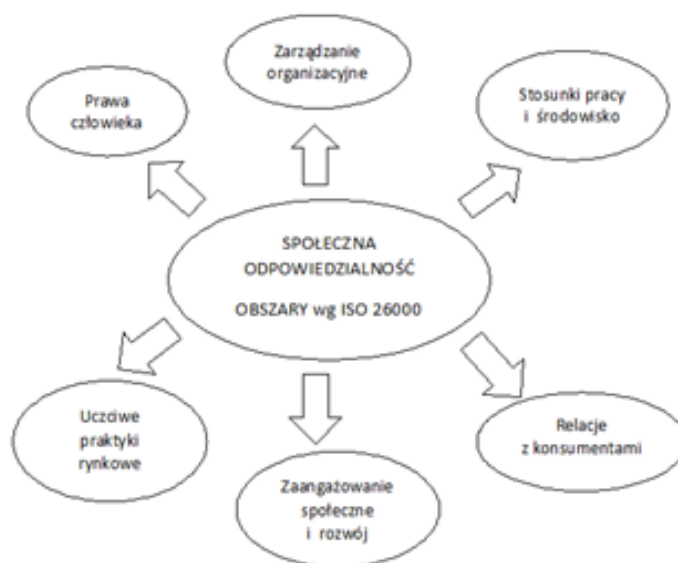


Rysunek 5. Przykład montażu finansowego projektu europejskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Grzeszczyk 2006, s. 19)

Jednym z ważniejszych zagadnień w obecnej rzeczywistości stanowi koncepcja społecznej odpowiedzialności, która jest odpowiedzią na obowiązki człowieka gospodarującego wobec ujawniających się ułomności funkcjonowania rynku, powodujących konflikty i zagrożenia dla jego uczestników. Termin ten odnosi się do społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Responsibility – CSR*). To koncepcja, w myśl której aspekt społeczeństwa, ochrony środowiska naturalnego oraz poszanowania postulatów interesariuszy oddziałuje na kształt strategii zarządzania podmiotów gospodarczych (Idasiak 2018, s. 280). W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Poniżej przedstawiono termin ten w ujęciu norm ISO (Rysunek 6). Zmieniające się otoczenie ulega wpływom, traktowanie swoistych zachowań w sposób mechaniczny nie zawsze jest miarą sukcesu. Z tego też względu istotne jest włączenie kwestii etycznych, a wraz z nimi odpowiedzialności, która staje się warunkiem koniecznym do przetrwania (Dratwa, Olejniczak 2015, s. 43-44).

Inwestycje transportowe UE w aspekcie społecznej odpowiedzialności związane są z zarządzaniem, które zakłada odpowiednie i proporcjonalne wykorzystanie swoich zasobów z jednoczesnym uwzględnieniem potrzeb wszystkich interesariuszy – godzenie i harmonizowanie ich potrzeb oraz redukcja niekorzystnego wpływu na środowisko naturalne. Co więcej – zakłada orientację na ewolucyjną i efektywną wprowadzenie zmian, które będą miały na celu wyeliminowanie nieodpowiednich działań (Skrobich 2015, s. 35). Zastosowanie mogą znaleźć przede wszystkim te aspekty działania, które pozwalają przynieść zamierzone efekty i korzyści w perspektywie długofalowej (Matuszczak, Myszak 2014, s. 226).



Rysunek 6. Obszary społecznej odpowiedzialności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Skrobich 2015, s. 37)

Inwestycją kluczową dla Polski, uwzględniającą społeczną odpowiedzialność, jest m.in. Via Carpatia, międzynarodowa trasa relacji północ-południe, łącząca Kłajpedę na Litwie z Salonikami w Grecji. W Polsce przebiegać będzie przez Białystok, Lublin i Rzeszów, dzięki czemu podróżowanie w tym regionie i do innych krajów Inicjatywy Trójmorza stanie się bardziej komfortowe. Inwestycja ma zwiększyć mobilność polskich przedsiębiorców oraz podnieść atrakcyjność inwestycyjną Polski Wschodniej. Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie powinno przynosić zysk, przestrzegać prawa i być etyczne w znaczeniu troski o społeczeństwo (Wojan 2010, s. 264).

Podsumowanie

Polska odniosła bardzo wiele znaczących korzyści w ciągu ostatnich lat. Pozyskiwanie środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej przyczyniło się do wprowadzenia wielu inwestycji, które niewątpliwie wyznaczyły nowe kierunki funkcjonowania społeczeństwa. Implementacja projektów uwzględniających transport, realizowanych w ramach programów unijnych w znacznym stopniu przyczyniła się do podniesienia jakości zarządzania systemem transportowego. Zaprezentowane rozważania empiryczne oparte na źródłach wtórnych wskazują, że stopień implementacji projektów UE w inwestycjach transportowych sukcesywnie się zwiększa. Niewątpliwie należałoby tak dysponować i zarządzać nowymi funduszami, aby samorządy miały możliwość ich jeszcze lepszego wykorzystania. Istotne przy tym jest, aby działania te korelowały ze sobą w zakresie społecznej odpowiedzialności.

Literatura

1. Brach J. (2012), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
2. Chudzicki M. (2016), *Analiza opłacalności inwestycji w branży transportowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 1.
3. Dratwa M., Olejniczak K. (2015), *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako inwestycja w kapitał ludzki*, [w:] Krawczyk-Sokołowska I., Lemańska-Majdzik A., Ziółkowska B. (red.), *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
4. Dyr T., Ziółkowska K. (2014), *Wsparcie inwestycji infrastrukturalnych w sektorze transportu z funduszy Unii Europejskiej*, „Prawo i Finanse”, nr 4.
5. Grzeszczyk T. (2006), *Metody oceny projektów z dofinansowaniem Unii Europejskiej*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
6. Hajdul M., Stajniak M., Foltiński M., Koliński A., Andrzejczyk P. (2015), *Organizacja i monitorowanie procesów transportowych*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
7. https://www.cupt.gov.pl/images/publikacje/Fundusze_europejskie_dla_transportu.pdf (dostęp: 17.03.2019).
8. <https://www.gddkia.gov.pl/pl/927/drogi-krajowe> (dostęp: 20.03.2019).
9. Idasiak M. (2018), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w strategii zarządzania przedsiębiorstw przemysłu piwowarskiego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 29.
10. Jaśkiewicz M. (2013), *Wprowadzenie do systemów transportowych*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce.
11. Kozłowski R., Sikorski A. (red.) (2013), *Nowoczesne rozwiązania w logistyce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
12. Liberadzki M. (2014), *Finansowanie infrastruktury drogowej w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
13. Matczak M. (2014), *Fundusze inwestycyjne w finansowaniu infrastruktury transportowej*, „Problemy Transportu i Logistyki. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 28.
14. Matuszczak E. Myszak J. (2014), *Koncepcja CSR w transporcie publicznym – dobry zwyczaj, konieczność czy przyszłość funkcjonowania miast*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie”, nr 1.
15. Mesjasz-Lech A., Nowicka-Skowron M. (2013), *Globalization and the Development of Logistics Infrastructure of the Freight Transport by Road*, [w:] 53rd Congress of the European Regional Science Association: „Regional Integration: Europe, the Mediterranean and the World Economy”, Palermo, Italy.
16. Musiał-Malago' M. (2013), *Stan i kierunki rozwoju infrastruktury transportowej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 914.
17. Nowakowska-Grunt J., Strzelczyk M., Sałek R. (2017), *Inwestycje transportowe a projekty unijne miasta Częstochowy*, [w:] Jelonek D., Byłok F. (red.), *Wielowymiarowość współczesnego zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
18. Pachura A. (red.) (2016), *Integracja – Dezintegracja – Entropia. Wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
19. Paprocki W. (2015), *Transport drogowy*, [w:] Pieriegud J. (red.), *System transportowy Polski. 10 lat w Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
20. Piekutowska A. (2014), *Fundusze unijne jako źródło finansowania infrastruktury transportowej*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, Vol. 12, No. 3/2.
21. Płowiec U. (2010), *Innowacyjna Polska w Europie 2020. Szanse i zagrożenia trwałego rozwoju*, PWE, Warszawa.

22. Regulski L. (2009), *Wykorzystanie zarządzania projektami w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*, [w:] Nowicka-Skowron M. (red.), *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
23. Skowron-Grabowska B., Sukiennik K., Szczepanik T. (2015), *Growth of Transport Industry and Economic Development in Poland*, The Publications of the MultiScience – XXIX MicrCAD International Multidisciplinary Scientific Conference (CD-ROM), Miskolc.
24. Skrobich L. (2015), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako wyraz zrównoważonego zarządzania organizacją*, [w:] Krawczyk-Sokołowska I., Lemańska-Majdzik A., Ziółkowska B. (red.), *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
25. Trocki M. (2015), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
26. Tyc T. (2017), *Finansowanie infrastruktury transportowej w Polsce z wykorzystaniem europejskich funduszy inwestycyjnych i strukturalnych*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, nr 6.
27. Wojan W. (2010), *Nowoczesne technologie transportowe jako czynnik kształtujący społeczną odpowiedzialność biznesu i reputację przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 603.
28. Wróblewska-Kazakin A., Szulc P., Żal S. (2014), *Bezpieczeństwo transportu drogowego i rozwój sieci TEN-T w oparciu o Narodową Strategię Spójności w latach 2007-2013*, [w:] Kadłubek M. (red.), *Komplementarność koncepcji zarządzania i logistyki. Strategia i dystrybucja w logistyce produkcji usług*, t. 1, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
29. Zachorowska A., Łukomska-Szarek J. (2011), *Ocena działalności inwestycyjnej samorządów terytorialnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2.

POLISH TRANSPORT INVESTMENTS FROM EUROPEAN UNION PROJECTS AND SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract: When Poland joined the European Union, EU funds became one of the most important sources of financing investment in the country. Decisions concerning proper investment and management have a huge impact on economic development, especially in the process of developing a transport policy. The purpose of the article is to present the EU funds used so far to finance investments in transport and in the directly related management of transport infrastructure in Poland, as well as transport development strategies for the next few years. The article presents the evaluation of European Union projects in transport investment financing prepared on the basis of a literature review of secondary sources.

Keywords: European Union funds, transport infrastructure, investments, project management



OCENA METOD WDRAŻANIA OUTSOURCINGU W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM W LATACH 2010-2011

Damian Kocot¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Ekonomii

Streszczenie: Artykuł prezentuje wnikliwą analizę badań empirycznych, przeprowadzonych za pomocą ankiet, w grupie małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego. Źródła danych stanowią wyniki niniejszych badań. Badania te potwierdzają słabości w zarządzaniu tymi podmiotami, głównie niedostatki perspektywy strategicznej. Wynika z nich, iż nie przywiązuje się należytej wagi do przygotowania i wdrożenia przedsięwzięcia outsourcingowego. Wskazuje na to dobitnie brak analizy wstępnej, czyli zbadania i oceny uwarunkowań strategicznych wydzielenia. Okazuje się także, iż wiele firm nie przeprowadziło analizy opłacalności przed podjęciem decyzji o wydzieleniu danej funkcji na zewnątrz. W samym wdrażaniu outsourcingu można zauważyć również szereg uchybień (np. brak umowy, niesprawdzenie rekomendacji partnerów outsourcingowych, niezastosowanie systemu kryteriów i miar oceniających proces outsourcingowy). Outsourcing nie jest także uwzględniany w strategii przedsiębiorstwa (której wiele małych firm po prostu nie posiada).

Słowa kluczowe: firma, małe i średnie przedsiębiorstwa, outsourcing, przedsiębiorstwo

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.05

Wprowadzenie

W warunkach nasilającej się konkurencji outsourcing staje się innowacyjnym sposobem wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa oraz metodą usprawniania procesów biznesowych. Zastosowanie outsourcingu w małych i średnich przedsiębiorstwach może stać się nowoczesnym instrumentem zarządzania i przyczynić się do odchodzenia od nieefektywnych struktur organizacyjnych.

Zastosowanie outsourcingu nie oznacza jednak w sposób automatyczny sukcesu. Wiele przedsiębiorstw stosujących tę metodę zarządzania nie osiąga spodziewanych wyników, a relacje z zewnętrznymi oferentami usług stają się źródłem licznych problemów.

Artykuł jest próbą oceny sposobów i metod wdrażania outsourcingu w małych i średnich przedsiębiorstwach. W tym celu przedstawiono wyniki badań empirycznych. Ich zakres podmiotowy obejmował sektor małych i średnich przedsiębiorstw działających w województwie śląskim. Badaniem objęto 100 firm, losowo wybranych z różnych branż. Najliczniejszą kategorię stanowiły firmy o profilu handlowym

¹ Damian Kocot, dr, damian.kocot@ue.katowice.pl, ORCID: 0000-0001-9240-857X

i o charakterze produkcyjnym. Wśród badanych firm zdecydowanie dominowały spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki jawne. Jeśli chodzi o wielkość badanych przedsiębiorstw, to w 58% podmiotów zatrudnionych jest 10-49 pracowników, w 42% liczba pracowników zawiera się w przedziale 50-249. W grupie ankietowanych nie znalazły się przedsiębiorstwa, w których zatrudnionych jest mniej niż 9 pracowników, jak również przedsiębiorstwa duże, w których pracuje powyżej 250 pracowników (co było zamierzeniem celowym). Badania prowadzone były w latach 2010-2011.

Istota i cele outsourcingu

Termin „outsourcing” jest skrótem wyrażenia „*outside-resource-using*” (Juchno, Kaszubski 2001, s. 5), tzn. „wykorzystanie zasobów zewnętrznych”. W literaturze spotkamy wiele definicji outsourcingu.

Outsourcing definiowany jest jako długoterminowe zlecenie pełnienia funkcji działów pomocniczych zewnętrznemu usługodawcy, służące zwiększeniu wartości, jaką firma przedstawia dla udziałowców (Tittenbrun 1998, s. 526). Outsourcing definiuje się także jako kontrakt długoterminowy powierzający zewnętrznemu dostawcy odpowiedzialność w zakresie zarządzania i rozwoju całości bądź części przetwarzania transakcji lub obsługi procesów biznesowych, infrastruktury (Elliot, Torkko 1996, s. 47).

Według innej definicji outsourcing to „możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa” (Perechuda (red.) 2000, s. 116).

V. Grover, J. Teng i M. Cheon definiują outsourcing jako „decyzję organizacyjną przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele” (Grover, Teng, Cheon 1998, s. 80).

Outsourcing postrzegany jest jako działanie polegające na przenoszeniu niektórych okresowych (powtarzanych), wewnętrznych elementów działalności firmy (organizacji) i uprawnień decyzyjnych zewnętrznym podmiotom w formie kontraktu. Ponieważ działania firmy są okresowe i opierają się na kontrakcie, outsourcing wykracza poza wykorzystanie konsultantów (Greaver 1999, s. 3).

Outsourcing jest postrzegany jako narzędzie, za pośrednictwem którego można tymczasowo lub na stałe pozyskać umiejętności i kompetencje w celu poprawy zdolności istniejącej organizacji (Greaver 1999, s. 3).

W literaturze przedmiotu na szczególną uwagę zasługuje także określenie outsourcingu jako bezinwestycyjnej formy rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa (Pawlak 1999, s. 3). Dzięki outsourcingowi firma może przesunąć swe zasoby do najbardziej strategicznych zadań.

Współcześnie w literaturze outsourcing utożsamiany jest z takimi działaniami jak:

- pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych (Wesołowski 2010, s. 7);
- oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu dostawcy (Lendzion, Stankiewicz-Mróż 2005, s. 19);

- zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa (Kądziała 2005, s. 7-8);
- przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne (Pańkowska 1998, s. 14);
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów (Pańkowska 1998, s. 14);
- strategiczny, wieloletni alians między firmą klientem a firmą dostawcą dóbr i usług (Pańkowska 1998, s. 14);
- kontrakt na wykonanie określonych produktów lub realizację usług przez firmę zewnętrzną (Pańkowska 1998, s. 14);
- sposób restrukturyzacji własnościowo-organizacyjnej jako swoista szansa rozwoju rynkowych układów kooperacyjnych (Famielec 2000, s. 3);
- bezinwestycyjna forma rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa (Pawlak 1999, s. 3);
- działanie o strategicznym wymiarze, będące próbą znalezienia właściwego rozmiaru przedsiębiorstwa dostosowanego do nowego otoczenia (Rothery 1995, s. 5);
- metoda zaopatrzenia (Ratyński 2002, s. 149);
- przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie (Ratyński 2002, s. 149);
- narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku, a także instrument rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych (Kowalczewski, Nazarski 2006, s. 43-44);
- decyzja organizacyjna przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele (Kowalczewski, Nazarski 2006, s. 43-44);
- alternatywa w stosunku do integracji pionowej, wręcz jako dezintegracja pionowa – klasyczny problem „*make or buy*” (Kowalczewski, Nazarski 2006, s. 43-44);
- eksternalizacja, czyli rezygnacja z samodzielnej realizacji wszystkich funkcji organizacji i powierzenie niektórych z nich wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym (Supernat 2005, s. 424).

Klasyczne ujęcie outsourcingu wywodzi się ze zlecenia części funkcji przedsiębiorstw na zewnątrz. Praktyka współczesnej gospodarki skłania się w dużej mierze w kierunku outsourcingu usług. Outsourcing zakłada powstawanie nowego modelu w zakresie usług, które mogą być świadczone przez wyspecjalizowane firmy (Famielec 2000, s. 3).

Współcześnie podkreśla się także, iż outsourcing polega na budowaniu strategicznego partnerstwa na okres 10 lub przynajmniej 3-5 lat. Sprawą priorytetową dla zarządzających przedsiębiorstwem jest nawiązanie współpracy z firmą, która obsługuje funkcję wydzieloną na zewnątrz (Grecco 1997, s. 18).

Podsumowując, można stwierdzić, iż outsourcing jako przedsięwzięcie umożliwiające przeniesienie niektórych elementów działalności firmy zewnętrznym podmiotom z pewnością jest rozwiązaniem usprawniającym procesy biznesowe. Pozwala m.in. na zredukowanie kosztów, podnoszenie konkurencyjności i poprawę wyników ekonomicznych.

Ocena skutków stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwie

Outsourcing pozostaje dla przedsiębiorstwa wartościową strategią prowadzenia działalności i korzystnym sposobem realizacji funkcji pomocniczych, ponieważ pozwala (Cook 2003, s. 290):

- obniżyć koszty ogólne i administracyjne oraz prowadzi do oszczędności;
- skoncentrować się na głównej działalności, podstawowych celach i zadaniach przedsiębiorstwa;
- udoskonalić jakość usług;
- zwiększyć efektywność pracy;
- korzystać z usług doświadczonych specjalistów;
- odciążyć pracowników firmy od pracy administracyjnej i bardziej efektywnie wykorzystać ich czas pracy;
- korzystać z nowoczesnej technologii;
- stosować najnowsze narzędzia i metody z dziedziny zarządzania i organizacji.

Stosowanie outsourcingu niesie za sobą także problemy, spowodowane nieosiągnięciem spodziewanych korzyści. Do głównych problemów można zaliczyć (Gay, Essinger 2002, s. 21).

- nieuzyskanie spodziewanej redukcji kosztów;
- pogorszenie jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej samodzielnie;
- niepowodzenie w wypracowaniu relacji współpracy z dostawcą usług;
- spory między klientem a dostawcą usług – dotyczące jakości usług i wysokości wynagrodzenia;
- niewykorzystanie szans w kwestii osiągnięcia lepszej koncentracji na potrzebach klienta i większej operacyjnej elastyczności mającej na celu zaspokojenie tych potrzeb.

Pomimo niewątpliwych zalet, jakie przynosi wdrożenie outsourcingu, występują też pewne ryzyka, które mogą stać się przyczyną strat. Należą do nich przede wszystkim (Wesołowski 2003, s. 4):

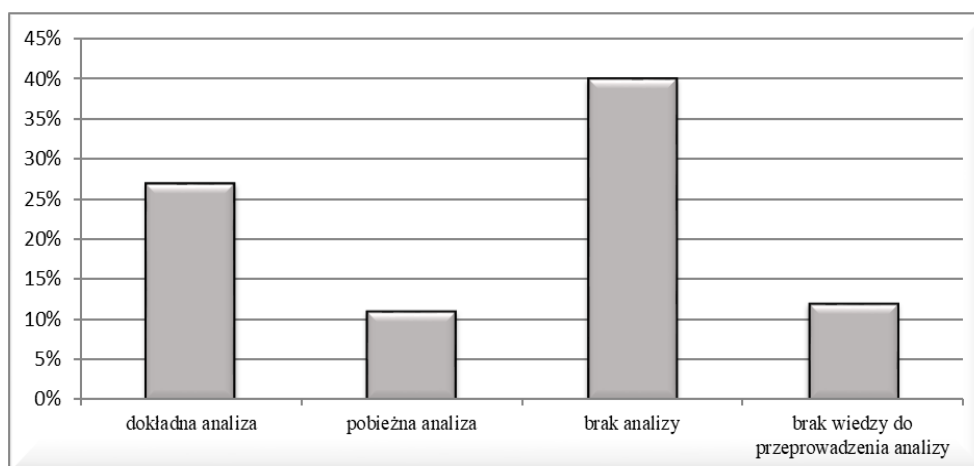
1. wzrost kosztów działalności zamiast spodziewanych oszczędności;
2. oportunistyczna postawa wykonawcy zleceń outsourcingowych przejawiająca się w małej aktywności i zaangażowaniu (Sobińska 2008, s. 13);
3. demotywacja i dezorientacja własnego personelu będąca wynikiem obaw przed redukcją zatrudnienia;
4. utrata *know-how* i niekontrolowany odpływ informacji z firmy wraz ze zwalnianymi pracownikami i funkcjami przekazywanymi do wykonania zewnętrznym zleceniodawcom;
5. nierozpoznanie swoich kluczowych kompetencji i błędne ich przekazanie zewnętrznym usługodawcom;
6. utrata posiadanego poziomu jakości w wyniku panującej wśród usługodawców outsourcingowych tendencji do standaryzacji usług;
7. uzależnienie od zleceniodawcy.

Oprócz wymienionych zagrożeń istnieje niebezpieczeństwo utraty źródeł przewagi konkurencyjnej. Outsourcing w wyniku wyłączenia części działań na zewnątrz może prowadzić do utraty przez outsourcingodawcę tożsamości i zatarcia się granic pomiędzy outsourcingodawcą a outsourcingobiorcą, co będzie skutkowało utratą źródeł przewagi konkurencyjnej (Bragg 2008, s. 2-5).

Outsourcing jako koncepcja zarządzania, ze względu na swój strategiczny charakter wywiera dalekosiężne skutki dla przedsiębiorstwa, a coraz częściej dla całego łańcucha usług.

Metody wdrażania outsourcingu w MŚP – wyniki badań empirycznych

Proces outsourcingu powinna rozpocząć analiza wstępna, w której nie może zabraknąć planowania outsourcingu, czyli zbadania i oceny uwarunkowań strategicznych wydzielenia. Tylko 27% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że przeprowadziło dokładną analizę opłacalności projektu przed podjęciem decyzji o wydzieleniu danej funkcji na zewnątrz i zleceniu jej, kolejne 11% przeprowadziło ją pobieżnie, a 40% nie przeprowadziło jej w ogóle. Dokładne dane pokazano na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Przeprowadzenie analizy opłacalności w badanych firmach województwa śląskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W znacznej części badanych firm świadczenie usług przez firmę zewnętrzną odbywa się w postaci ustnego porozumienia (41% wskazań). Pozostali ankietowani deklarują, iż współpraca ta odbywa się na mocy pisemnej umowy (39% wskazań) i umowy-zlecenia (20% wskazań). Strukturę odpowiedzi zaprezentowano w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Podstawa świadczenia usług przez firmę zewnętrzną

Podstawa świadczenia usług przez firmę outsourcingową	Udział procentowy
Ustne porozumienie	41%
Pisemna umowa	39%
Umowa zlecenia	20%

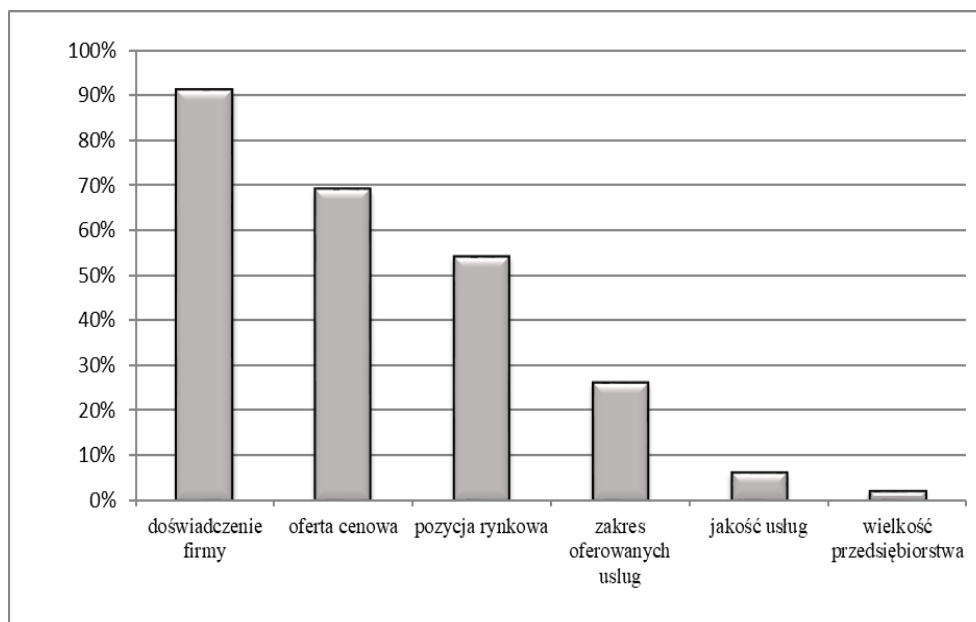
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z badań wynika, że firmy nadal nie przywiązują znaczącej uwagi do warunków współpracy. Jasne określenie przedmiotu umowy powinno być najważniejszą kwestią dotyczącą realizacji projektu outsourcingowego, gdyż z powodu wadliwie spisanej umowy często dochodzi do sporów sądowych między stronami.

Badane firmy, których współpraca z podmiotem zewnętrznym świadczącym określone usługi odbywa się na podstawie umowy, wskazały na jej najważniejsze kwestie. Ankietowani są zdania, że najważniejszym punktem umowy pozostaje określenie okresu jej trwania (56% wskazań). Z kolei 50% respondentów jest zdania, że najbardziej istotnym punktem umowy jest precyzyjne określenie funkcji i procesów wydzielonych na zewnątrz, natomiast dla 37% badanych jest to ustalenie warunków finansowych wraz ze sposobem rozliczania i harmonogramem wpłat. Tylko 36% badanych zwraca uwagę na podanie wytycznych w zakresie norm jakościowych, zaś dla 31% najważniejszym pozostaje określenie kar umownych. Badane firmy wskazywały także na konieczność uzgodnienia sankcji za nieosiągnięcie zakładanych wyników (21% wskazań), ustalenie miar oceny wyników określających osiągnięcie celów (21% wskazań), uzgodnienie częstotliwości oceny (11% wskazań), uzgodnienie terminów i sposobu dostarczania wyników oceny (10% wskazań) i przyjęcie zasad rozstrzygnięcia sporów (7% wskazań).

Podczas wywiadów z ankietowanymi wielu z nich wskazało, jak ważną rolę odgrywa elastyczność umowy. Stwierdzili też, że umowa długoterminowa niesie ze sobą znaczne zwiększenie ryzyka, które powinno rozkładać się zarówno na zleceniodawcę, jak i zleceniobiorcę. Widoczny jest tutaj swoisty paradoks outsourcingu – skoro zawarciu umowy towarzyszą określone (zwykle wysokie) koszty, to naturalne jest dążenie zleceniobiorcy do wydłużania czasu trwania umowy. Z drugiej strony – długoletni kontrakt nie jest w stanie uwzględnić wszystkich, zmieniających się niezależnie od stron umowy, warunków zewnętrznych, co oznacza, że wcześniej czy później ów kontrakt oceniony zostanie jako nieelastyczny.

Badane firmy, które opierały swą współpracę z partnerem zewnętrznym na podstawie innej niż umowa, skoncentrowały się na wyznaczeniu kryteriów wyboru tego partnera. Okazało się, iż przedsiębiorstwa zlecające brały głównie pod uwagę doświadczenie firmy outsourcingowej (91% wskazań). Ważna jest także oferta cenowa, potwierdzona przez 69% ankietowanych, dalej jest to pozycja rynkowa (54% wskazań), zakres oferowanych usług (26% wskazań) oraz jakość usług (6% wskazań). Pełną strukturę odpowiedzi pokazano na *Rysunku 2*.



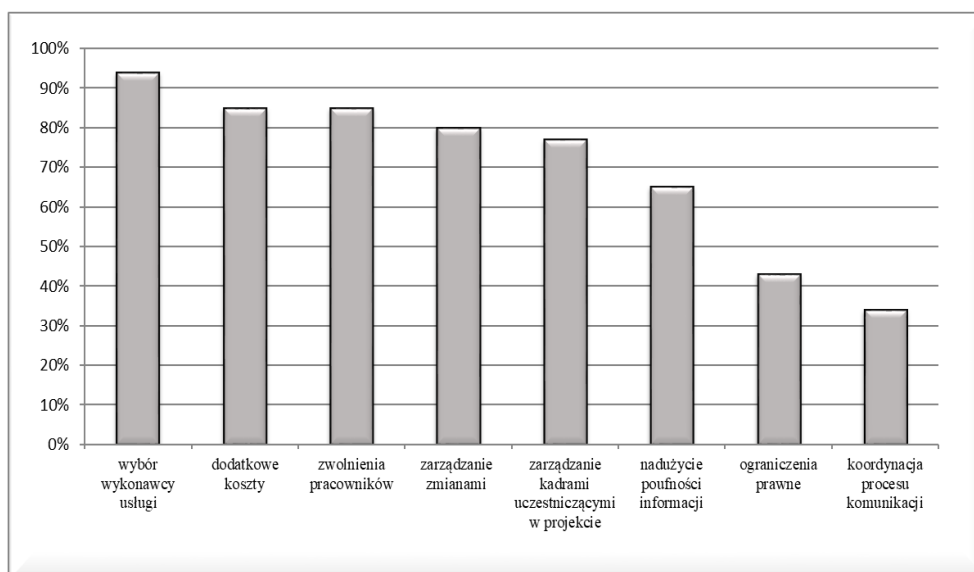
Rysunek 2. Kryteria wyboru firmy zewnętrznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Oprócz wielu wymienionych przez respondentów korzyści uzyskanych w wyniku outsourcingu ankietowani wskazali też na liczne problemy, które wystąpiły w trakcie przygotowań do współpracy z firmą zewnętrzną. Badani mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Zazwyczaj najtrudniejszy jest sam wybór wykonawcy usługi, co potwierdziło 94% ankietowanych. Występuje także obawa przed dodatkowymi kosztami (85% wskazań). Może to wynikać z faktu, iż przedsiębiorstwa decydujące się na wydzielenie nie uwzględniają tego, że redukcja kosztów stałych może być związana ze wzrostem kosztów zmiennych, co może w znacznej mierze wpłynąć na powodzenie outsourcingu. Wśród problemów respondenci wskazali także na zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie (80% wskazań).

Problemy rodzi też konieczność zwolnień pracowników. Źródłem problemów jest również zarządzanie kadrami uczestniczącymi w projekcie. Na *Rysunku 3* przedstawiono strukturę odpowiedzi respondentów dotyczących tej kwestii.



Rysunek 3. Najtrudniejsze problemy występujące w trakcie przygotowań do współpracy z firmą zewnętrzną

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wśród ankietowanych tylko nieco ponad połowa przedsiębiorców mierzy efektywność zastosowanego rozwiązania outsourcingowego. Przyczyny tego są zróżnicowane. W przypadku przedsiębiorstw, które wykorzystują outsourcing w dużych zakładach organizacyjnych, ocena efektywności zleconego procesu dokonuje się niejako mimochodem, natomiast pomiar odbywa się na poziomie wyników całego przedsiębiorstwa. Jeśli jednak outsourcing stosowany jest w niewielkim zakresie, to wdrożenie systemu kryteriów oraz miar wydaje się być nieopłacalne. Może wynikać to z braku odpowiednich działów, które by się tym mogły zajmować. Wśród ankietowanych 50% respondentów potwierdziło, że w ich firmie stosowany jest system kryteriów i miar oceniający proces outsourcingowy, ale aż 42% pytanym stwierdziło, że w ich przedsiębiorstwie nie stosuje się takich pomiarów (Tabela 2).

Tabela 2. Obecność systemu kryteriów i miar oceniającego efektywność zaimplementowanego procesu outsourcingowego

Obecność systemu kryteriów i miar oceniającego efektywność zaimplementowanego procesu outsourcingowego	Udział procentowy
Tak	50%
Nie	42%
Nie wiem	8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z badań wynika, że menedżerowie MŚP raczej nie postrzegają outsourcingu w kontekście strategicznym. Świadczy o tym fakt, iż 86% ankietowanych przyznaje, że outsourcing nie stanowił przemyślanego elementu strategii firmy (nie został opracowany żaden program długofalowego wydzielenia). Stwierdzono również, że plany outsourcingowe nie były sprecyzowane, dopóki nie zwrócił im na nie uwagi dostawca usług. Tylko nieliczne firmy (10% wskazań), w ramach tworzenia strategii rozwoju, opracowały specjalny program wydzielenia w dłuższej perspektywie czasu. Dalsze 6% wybrało obszary, które mogą być wydzielone. Obrazują to dane przedstawione w Tabeli 3.

Tabela 3. Outsourcing w strategii firmy województwa śląskiego

Outsourcing w strategii firmy województwa śląskiego	Udział procentowy
Brak programu wydzielenia	81%
Program wydzielenia w dłuższej perspektywie czasowej	9%
Wybrane obszary, które mogą być wydzielone	6%
Brak informacji	4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Proces przygotowań wydzielenia funkcji na zewnątrz w większości przypadków jest złożony i trudny. Dlatego często do przeprowadzenia badań i opracowania planu wdrożenia konieczne jest powołanie zespołu projektowo-wdrożeniowego. W przypadku szczególnie złożonych przedsięwzięć w składzie zespołu powinni znajdować się eksperci zewnętrzni, którzy obiektywnie i rzetelnie przeprowadzą badanie. Taki zespół powołała mniej niż połowa badanych przedsiębiorstw. Około jedna trzecia badanych potwierdziła, że w proces przygotowań wydzielenia funkcji na zewnątrz angażuje powołanego pracownika. Strukturę odpowiedzi respondentów pokazano w Tabeli 4.

Tabela 4. Odpowiedzialność za przygotowanie wydzielenia funkcji na zewnątrz

Przygotowanie wydzielenia funkcji na zewnątrz	Udział procentowy
Powołanie zespołu projektowo-wdrożeniowego	81%
Powołanie pracownika	9%
Pomoc dyrektora/zarządu	6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Należy pamiętać, że nieobecność niezależnych ekspertów w przygotowaniu wydzielenia funkcji na zewnątrz może wpłynąć na brak obiektywnej, rzetelnej oceny proponowanego rozwiązania outsourcingowego. Decydenci przyznają, że czasami trudno jest oszacować ryzyko i koszty współpracy – jest to efekt ograniczonego udziału ekspertów zewnętrznych. To właśnie oni mają wiedzę, którą mogą przekazać podczas spotkań pracownikom danej firmy. Jednak potrzebują do tego istotnych informacji o działaniach firmy, by móc przeprowadzić analizę opłacalności.

Podsumowanie

Śląskie przedsiębiorstwa objęte badaniem nie wypracowały skutecznych metod wdrażania outsourcingu. Istotnym błędem jest nieprzeprowadzenie analizy opłacalności przed podjęciem decyzji o wydzieleniu danej funkcji na zewnątrz i zleceniu jej (większość badanych firm takiej analizy nie przeprowadziło). Poza tym część badanych przedsiębiorstw nie podjęła żadnych działań (np. takich jak analiza ofert różnych firm, sprawdzenie rekomendacji czy przeprowadzenie negocjacji) poprzedzających nawiązanie współpracy z partnerem outsourcingowym. Jednocześnie w trakcie przygotowań do współpracy z firmą zewnętrzną, ankietowani wskazali na liczne problemy. Najtrudniejszy jest sam wybór wykonawcy usługi. Ankietowani przyznali również, że nie potrafią jeszcze właściwie zarządzać zmianami, jak również kadrami uczestniczącymi w projekcie. Istotny problem stwarza także konieczność zwolnień pracowników. Respondenci wyrazili też obawę przed nadużyciem poufności informacji i nieumiejętnością koordynacji procesu komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu.

Trudności występują również w trakcie współpracy z firmą zewnętrzną. Jednym z najpoważniejszych problemów pozostaje niska jakość wykonania usługi i jej nieterminowość. Ankietowani przyznali, że nie mają doświadczenia w efektywnej procedurze wdrażania outsourcingu. Ankietowane firmy nie podejmowały żadnych kroków, które mogłyby rozwinąć dobre stosunki pracy między personelem organizacji i firmy outsourcingowej. Często także pracownicy firmy zlecającej nie byli nawet poinformowani o nawiązaniu współpracy z jednostką zewnętrzną.

Należy zatem zacząć od planowania przedsięwzięcia outsourcingowego i analizy jego opłacalności przed podjęciem decyzji o wydzieleniu danej funkcji na zewnątrz. Niezbędna jest dogłębna analiza kosztów realizacji poszczególnych usług wraz z potencjalnymi oszczędnościami, które mogą powstać w wyniku outsourcingu. Konieczne wydaje się dokonanie analizy opłacalności przedsięwzięcia przed podjęciem decyzji o wydzieleniu każdej funkcji na zewnątrz oraz oszacowaniu korzyści i zagrożeń także w dłuższej perspektywie czasowej.

Literatura

1. Aleksander M., Young D. (1996), *Strategic Outsourcing*, „Long Range Planing”, Vol. 1.
2. Cook M.F. (2003), *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Elliot T.L., Torkko D.E. (1996), *Outsourcing... Makes in an Economy That No Longer Tolerates Institutional Bulk and Demands Agility and Speed*, World Class Outsourcing Strategies. Telecommunications. American Edition 30, London.
4. Famielec J. (2000), *Outsourcing: pomysł na udoskonalenie*, „Gazeta Pomorska”, nr 3.
5. Gay C., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrożenia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Greaver M.F. (1999), *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decision and Initiatives*, Amacom, New York.
7. Grecco J. (1997), *Outsourcing: The New Partnership*, „Journal of Business Strategy”, Vol. 18.
8. Grover V., Teng J.T.C., Cheon M.J. (1998), *Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing*, [w:] Willcocks L.P., Lacity M.C. (eds.), *Strategic Sourcing of Information System*, Willey & Sons, New York.
9. Juchno R., Kaszubski R.W. (2001), *Outsourcing w działalności bankowej*, Wydawnictwo KiK, Warszawa.

10. Kądziała S. (2005), *Facility Management jako strukturalne wsparcie koncepcji outsourcingu i Lean Enterprise*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8.
11. Kowalczewski W., Nazarski J. (2006), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
12. Krejner-Nowecka A. (2014), *Outsourcing w przedsiębiorstwach polskich w okresie transformacji – wyniki badań*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1014, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
13. Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (2005), *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Pańkowska M. (1998), *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
15. Pawlak J. (1999), *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, IRR, Warszawa.
16. Perechuda K. (red.) (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
17. Raport z badania: Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users. Top ten Outsourcing Survey. The Outsourcing Institute Membership 2007. Raport dostępny na stronie: www.outsourcing.com/content.
18. Ratyński W. (2002), *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, Wydawnictwo Kodeks, Warszawa.
19. Rothery B. (1995), *The Truth about Outsourcing*, „Gower Publishing Aldershot”, Vol. 5.
20. Supernat J. (2005), *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Warszawa.
21. Tittenbrun M. (1998), *Duży słownik angielsko-polski*, Kastor Codex, Warszawa.
22. Trocki M. (2001), *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
23. Wesołowski S. (2003), *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4.
24. Wesołowski S. (2010), *Co to jest outsourcing*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 7.

EVALUATION OF OUTSOURCING IMPLEMENTATION METHODS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SILESIAN VOIVODSHIP IN 2010-2011

Abstract: The article presents an in-depth analysis of empirical research carried out by means of surveys in a group of small and medium-sized enterprises in the Silesian Voivodeship. Data sources are the results of this study. These studies confirm the weaknesses in the management of these entities, mainly deficiencies in the strategic perspective. They show that due attention is not attached to the preparation and implementation of an outsourcing project. This is clearly indicated by the lack of a preliminary analysis, i.e. examining and assessing the strategic determinants of the separation. It also turns out that many companies did not carry out a cost-effectiveness analysis before deciding whether to outsource the function. In the implementation of outsourcing itself, there are also a number of shortcomings (e.g. no contract, failure to check the recommendations of outsourcing partners, failure to apply a system of criteria and measures assessing the outsourcing process). Outsourcing is not included in the company's strategy either (which many small businesses simply do not have).

Keywords: company, enterprise, outsourcing, small and medium-sized enterprises



ZARZĄDZANIE PROCESEM SUKCESJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM NA PRZYKŁADZIE GOSPODARSTWA SPECJALISTYCZNEGO RODZINY KOTLARZ

Dariusz Kotlarz¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Instytut Zarządzania

Streszczenie: Zapotrzebowanie na przeprowadzone z powodzeniem sukcesje w polskich firmach rodzinnych jest ogromne, a obecne przygotowanie przedsiębiorców rodzinnych do zrealizowania tego procesu nie jest na wystarczającym poziomie. Celem dokonanych badań była analiza znaczenia zarządzania procesem sukcesji (odpowiedniego przygotowania właściciela, firmy i potencjalnych sukcesorów) w kontekście możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Część empiryczna badań opiera się na analizie Gospodarstwa Specjalistycznego Rodziny Kotlarz – firmy rodzinnej, działającej nieprzerwanie od 1974 roku. Do realizacji celu pracy posłużyły studia literatury krajowej i zagranicznej, raportów oraz informacji statystycznych dotyczących przedsiębiorczości, zarządzania i firm rodzinnych. Ocena możliwości rozwoju badanego przedsiębiorstwa została opracowana na bazie studiów materiałów źródłowych, wywiadów z członkami rodziny oraz wiedzy autora pracy na temat funkcjonowania tej firmy. W pierwszej części artykułu zaprezentowano wybrane aspekty zarządzania procesem sukcesji w firmach rodzinnych. W drugiej części przybliżono charakterystykę badanego przedsiębiorstwa rodzinnego wraz z jego określonymi potrzebami. Następnie w artykule przedstawiono zidentyfikowane ścieżki rozwoju tego podmiotu wraz z proponowanym scenariuszem zmian, jakie powinny zostać wdrożone, aby w pełni wykorzystać potencjał Gospodarstwa Specjalistycznego Rodziny Kotlarz.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, rozwój, sukcesja, zarządzanie zmianą

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.06

Wprowadzenie

Jednym z wyzwań, przed którymi stoi biznes rodzinny, jest perspektywa przekazania firmy kolejnym pokoleniom, czyli przeprowadzony z powodzeniem proces sukcesji. Sukcesja wydaje się być bardzo naturalnym sposobem przekazania firmy przez właściciela, co wykazują też badania – 72% obecnie zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi chciałoby sukcesorami uczynić swoje dzieci. (Instytut Biznesu Rodzinnego 2016). Zastanawiającym jest fakt, że tylko jedna na trzy takie próby jest udana, a w przypadku transferu do trzeciego pokolenia jest to tylko 10% (Lewandowska, Tylczyński 2018). Choć statystyki pokazują więcej porażek niż sukcesów, to dobre zakończenie transferu transgeneracyjnego jest możliwe. Jednak aby

¹ Dariusz Kotlarz, lic., dariusz_kotlarz@wp.pl, 0000-0001-5564-2615

miało to miejsce w danej firmie rodzinnej, trzeba zadbać o wiele elementów, odpowiednio się przygotować i dobrze tym procesem zarządzać.

Sukcesja (łac. *succession* – następstwo) definiowana jest jako dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu (Lewandowska 2015, s. 82). Wyróżnia się w nim dwa główne podmioty. Pierwszym z nich jest nestor, czyli – według *Słownika języka polskiego* – najstarszy, najbardziej doświadczony, zasłużony przedstawiciel jakiejś grupy. W firmach rodzinnych jest to założyciel bądź właściciel, w zależności od pokolenia, które sprawuje nad nim kontrolę. Drugim z nich jest sukcesor, zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* jest to osoba przejmująca po kimś ważne stanowisko lub ktoś rozwijający myśli, idee poprzednika.

Znaczenie i uwarunkowania sukcesji

Biorąc pod uwagę przekazywanie firm kolejnym pokoleniom w ujęciu całego świata, można stwierdzić, że w Polsce jest to problem stosunkowo młody. Taka sytuacja wynika z uwarunkowań historycznych, ponieważ dopiero od 1989 roku obserwuje się tu rozkwit przedsiębiorczości. Przed tym czasem niewiele było firm działających w sposób wolnorynkowy, a kwestie związane z przeprowadzeniem sukcesji wewnątrz organizacji organizacje te były zmuszone rozwiązywać samodzielnie. Transformacja gospodarcza sprawiła, że powstawało wiele nowych firm; chłonny rynek pozwalał na założenie i trwanie przez wiele lat praktycznie każdego biznesu. Budowanie kapitału organizacji i pozycji na rynku było w tym okresie o wiele prostsze niż obecnie. Młodzi przedsiębiorcy rozpoczynający wtedy działalność mogli obserwować, jak ich firmy dynamicznie się rozwijają. W tamtych czasach nie były im aż tak bardzo potrzebne kompetencje menedżerskie czy ekonomiczne, wystarczyło trochę kapitału, by z pomysłu stworzyć nowy biznes. Ułatwiony start i późniejsze lata dynamicznego rozwoju nie przygotowywały właścicieli do wyzwań, jakie miały czekać na nich w przyszłości. Szefowie wielu firm dopiero w ostatnich latach zaczęli uświadamiać sobie, że bycie przedsiębiorcą nie trwa wiecznie, a przedsięwzięcia, które budowali latami, będą musieli oddać w ręce innych osób. Większość z nich chciałaby ten dorobek przekazać swoim potomkom, wtedy przedsiębiorstwa te mogłyby stać się rodzinnymi. Sytuacja taka jest dla nich trudna i przerażająca, ze względu na brak kompetencji i wiedzy, jak tym procesem zarządzać. Często brakuje im też właściwego oszacowania odpowiedzialności, jaka na nich spoczywa za dobrze przeprowadzony transfer transgeneracyjny. Pomimo wizji konieczności przekazania przedsiębiorstwa – nie podejmują oni działań mających przygotować organizacje na nadchodzące zmiany. W wielu przypadkach może to być najpoważniejszy kryzys, jakiego firma doświadczyła w swojej historii. Brak sporządzenia odpowiednich procedur w ramach procesu sukcesji w większości przypadków może skończyć się zatrzymaniem rozwoju danego przedsiębiorstwa bądź nawet doprowadzić je do upadku. Skala zapotrzebowania na dobrze przeprowadzone sukcesje jest ogromna.

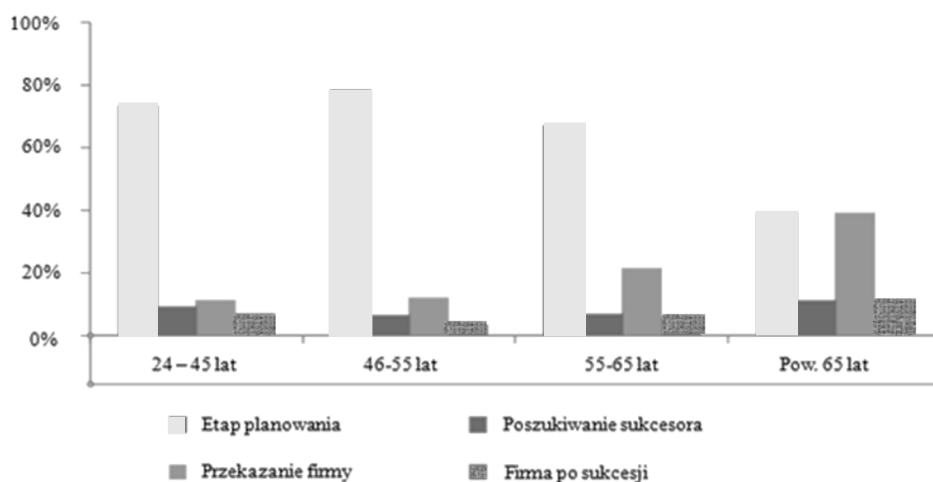
Przekazywanie firm rodzinnych w ręce kolejnych pokoleń powinno być darzone szczególnym uznaniem społecznym. W przedsiębiorstwach tych poza korzyściami

płynącymi z tradycyjnych form biznesu wytwarzany jest potencjał rozwoju społeczno-gospodarczego. Można wnioskować, że powiązanie firm rodzinnych z danym krajem i regionem jest o wiele większe niż w przypadku tych nierodzinnych. Wynikać to może z tego, że rodzina znajduje się w określonym miejscu i bardzo często prowadzi działania mające na celu polepszenie warunków życia danej społeczności. Dodatkowo przedsiębiorstwa takie dwojako umożliwiają bogacenie się społeczeństwa, z jednej strony, dążąc do realizacji podstawowego celu swojego istnienia, jakim jest zapewnienie, a następnie polepszenie dobrobytu członków rodziny. Przy tym także tworzą one nowe miejsca pracy dla pracowników spoza grona krewnych, co pozytywnie oddziałuje na lokalną przedsiębiorczość.

Wiedza i doświadczenie, jakie udało się zgromadzić w danej organizacji przez kilkanaście czy kilkadziesiąt lat jej funkcjonowania, ma bezcenną wartość. Jeśli jednak osoby nią zarządzające nie zadbają o stworzenie korzystnych warunków do jej przekazania, to potencjał ten zostanie utracony. Skupienie się na bieżącej działalności i posługiwanie się wyłącznie wynikami finansowymi to podejście, które reprezentuje wielu polskich przedsiębiorców, wśród nich są także przedstawiciele firm rodzinnych. Jest ono jednak zbyt powierzchowne, by móc w pełni wykorzystać zasób wiedzy, jaki ma się w posiadaniu, do tworzenia strategii funkcjonowania firmy w przyszłości. Kwestia ta przejawia się również w kontekście sukcesji w firmach rodzinnych. Wiedza to jeden z elementów, który jest podczas niej przekazywany kolejnemu pokoleniu (por.: Lewandowska 2015, s. 82-85). Zarządzający w *family business* powinni mieć świadomość, że jest to bardzo cenny zasób, który wpływa na ogólną wartość ich przedsiębiorstwa. Dzieje się to nie bezpośrednio, lecz poprzez wzbogacanie kapitału intelektualnego firmy, jej marki i reputacji. Dodatkowo osoby te powinny mieć świadomość, że są w stanie ten zasób przekazywać bez angażowania wielkich nakładów finansowych, a później może to wpływać na wzrost wartości firmy. Narzędziem, jakie mogą do tego wykorzystywać, jest włączanie własnych dzieci czy też krewnych w funkcjonowanie firm. To proces, do którego można zaprosić dzieci mające kilka lat. Oczywiście wiek ten w konkretnym przypadku zależy od charakteru działalności danej firmy. Ma on dwoisty charakter: teoretyczny i praktyczny. Po pierwsze – przekazywane są w nim informacje na temat tego, czym dane przedsiębiorstwo się zajmuje. Korzystny wpływ na zdobywanie tej wiedzy ma dziecięca ciekawość. Po drugie – dzieci mogą być włączane w wykonywanie zadań, które również mają związek z działalnością biznesową rodziny. W miarę upływu czasu mogą stopniowo poznawać całą organizację, a zadania im przydzielane będą zyskiwały większy stopień trudności i zaawansowania. Podjęte działania, choć z pozoru mało istotne, mogą realnie pozytywnie wpływać na późniejszą zdolność danej osoby do pracy w tej firmie rodzinnej czy potencjalnego przejęcia przez nią zarządzania nad całą organizacją. Brak takiego czasu na zapoznanie się z firmą może wywoływać w danej osobie strach bądź niechęć przed zaangażowaniem się w jej działanie. Pierwsza reakcja wynika z niewystarczającej znajomości funkcjonowania danej organizacji, druga zaś może być związana z utożsamianiem przez daną osobę przedsiębiorstwa rodzinnego jako czegoś, co odebrało jej kontakt z jednym bądź dwójgiem rodziców. Włączenie więc dziecka w realia biznesu rodzinnego ma w większości przypadków pozytywny wpływ.

Sukcesja jako proces

Sukcesji nie możemy traktować jako jednokrotnego zdarzenia w historii danej firmy rodzinnej. W każdym z przypadków jest to proces, składający się z kilku etapów, trwający przez co najmniej kilka lat. Aby mówić o dobrze przeprowadzonej sukcesji, niezbędna jest wiedza o zjawiskach zachodzących w trakcie tego procesu oraz postawa otwartości i gotowości na nadchodzące zmiany, których nadejście jest w tym przypadku nieuniknione. Te dwa elementy mają wpływ na fakt, by dobrze przygotować się na to, co i tak się wydarzy. Najprościej rzecz ujmując, zarządzanie procesem sukcesji rozpoczyna się już w momencie tworzenia planów tego, co w przyszłości czeka daną firmę rodzinną. Następnie rozpoczyna się tworzenie profilu kompetencyjnego przyszłego sukcesora, a potem poszukuje się kandydata spełniającego te wymagania. Później dochodzi do przekazania firmy. Etap ten może być przedstawiony bardziej szczegółowo. Na samym końcu procesu widzimy firmę po sukcesji.



Rysunek 1. Etapy sukcesji a wiek właściciela

Źródło: (Lewandowska 2013, s. 4)

Na *Rysunku 1* przedstawiono, w którym etapie zarządzania procesem sukcesji znajdują się właściciele polskich firm rodzinnych. W każdej z badanych grup wiekowych etapem najczęściej wskazywanym jest etap planowania, a jego udział procentowy wynosi od ok. 40% do ok. 80%. Zaobserwować możemy także, iż wraz ze wzrostem wieku właścicieli rośnie również odsetek firm, które są na etapie transferu do kolejnego pokolenia. Z tego wykresu możemy wyciągnąć też niepokojące wnioski. Mianowicie zbyt duża ilość przedsiębiorstw rodzinnych pozostaje na etapie planowania sukcesji, bez rozpoczęcia jakichkolwiek działań związanych z poszukiwaniem sukcesora. Problem ten jest szczególnie widoczny i istotny w grupie właścicieli powyżej 65. roku życia, w której potrzeba znalezienia następcy i przekazania firmy powinna być na pierwszym planie. W Polsce występuje tendencja do trzymania się założycieli czy najstarszych w firmie przy sterach biznesu. Zauważalnym jest również brak gotowości do oddania kontroli młodszym od siebie.

Dla firm rodzinnych, które poszły o krok dalej niż planowanie, czyli tych poszukujących sukcesorów i tych przygotowujących się do przejęcia, rozpoczyna się bardzo istotny etap, od którego zależy powodzenie sukcesji. W tym czasie obowiązująca harmonia w przedsiębiorstwie (funkcjonowanie biznesu, pracownicy), jak i w rodzinie (ład rodzinny, znana hierarchia, role i zadania) zaczyna się destabilizować. Istotnym dla przyszłego sukcesu przygotowywanej zmiany jest stopniowe zapoznawanie się sukcesora z zadaniami, które na niego czekają, jak i całością organizacji, nad którą ma przejąć kontrolę. Wzorcowo powinno to odbywać się poprzez przejście przez siedem faz, co zostało przedstawione w Tabeli 1.

Tabela 1. Fazy sukcesji

Nazwa fazy	Charakterystyka następcy w tym okresie
Faza przedbiznesowa	Następca postrzegany jest jako potencjalny sukcesor. Od dziecka zaczyna mieć kontakt z przedsiębiorstwem, jeszcze przed wejściem w jego struktury. Jest obserwatorem zjawisk charakterystycznych w danej firmie.
Faza wprowadzająca w biznes	Następca dowiadyuje się coraz więcej o działaniu firmy. Poznaje zarząd, pracowników i inne firmy z branży.
Faza wprowadzająca funkcjonalna	Następca podejmuje czasowe zatrudnienie w firmie. W miarę osiągnięć otrzymuje bardziej wymagające zadania. Jest to również czas kształcenia kierunkowego i zdobywania innych doświadczeń zawodowych.
Faza funkcjonalna	Następca rozpoczyna pracę na pełny etat w firmie rodzinnej. Zdobywa doświadczenie na kilku niekierowniczych stanowiskach, pełniąc różne funkcje w celu bezpośredniego poznania funkcjonowania firmy.
Faza zaawansowana funkcjonalna	Następca sprawuje coraz bardziej odpowiedzialne funkcje kierownicze. W tym czasie dokonuje się również transfer wiedzy.
Faza wczesnej sukcesji	Następca obejmuje stanowisko dyrektora. Jednak jego poczynania są ściśle kontrolowane przez poprzedniego zarządzającego, radę rodziny bądź radę nadzorczą.
Faza dojrzałej sukcesji	Następca ma pełną władzę nad przedsiębiorstwem. Ponosi odpowiedzialność za swoje decyzje. Dokonała się pełna sukcesja.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Sułkowski, Marjański 2009, s. 42; Kołodkiewicz, Safin (red.) 2019, s. 154)

W Tabeli 1 zawarto modelowe ujęcie tejże kwestii, które nie zawsze występuje w firmach rodzinnych. Warto też zauważyć, że potencjalnych sukcesorów (dzieci, bliskich krewnych) w fazie przedbiznesowej może występować o wiele więcej niż w późniejszych etapach. Taka sytuacja ma miejsce w firmach, w których ze względów bezpieczeństwa możliwe jest dopuszczenie dziecka czy też większej liczby

dzieci do pracy. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo zajmuje się czymś bardziej wymagającym, pierwszy kontakt dziecka z firmą odbędzie się później. Czynnikiem, który również ma wpływ na wiek wejścia w fazę przedbiznesową, jest na pewno faza rozwoju organizacji i wynikające z niej zapotrzebowanie na pracowników wykonujących konkretne zadania. Krótko funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwo rodzinne będzie potrzebowało kilku pracowników zajmujących się wykonywaniem kluczowych dla jego przetrwania zadań, podczas gdy firma działająca od wielu lat może dać zatrudnienie dużej liczbie członków rodziny o różnych specjalizacjach zawodowych. Kolejne odejścia od tego modelu mogą powstawać w sytuacji, gdy przedsięwzięcie rodzinne jest zakładane w czasie, gdy dzieci są już w wieku aktywności zawodowej. Wtedy to faza przedbiznesowa i faza wprowadzająca w biznes nie mają możliwości wystąpienia. Potomków i krewnych włącza się więc jako pracowników na część etatu lub w pełnym wymiarze godzin.

Kolejnym powodem braku zastosowania całego modelu może być brak dobrego przygotowania. Wdrażanie następcy od dziecka to proces trwający co najmniej kilka lat. Jeśli właściciele nie pomyślą o nim odpowiednio wcześniej, to potomni mogą nie poznać sposobu, w jaki funkcjonuje przedsiębiorstwo. Może to również obniżyć ich chęć do przejęcia nad nim kontroli bądź może wykluczyć ich w momencie wyboru najlepszego kandydata.

Brak odpowiedniego zaplanowania procesu sukcesji w sytuacji wystąpienia zdarzeń losowych (śmierć, choroba, niezdolność do pracy obecnie zarządzającego) wymuszają przeprowadzenie nagłej zmiany w organizacji, na którą to nie była ona gotowa. W dobrze opracowanym planie sukcesji powinny znaleźć się także zapisy dotyczące procedur postępowania w sytuacjach nieprzewidywalnych, a zagrażających dalszemu trwaniu firmy rodzinnej. To bardzo istotna kwestia, o której powinni pamiętać właściciele tego typu przedsiębiorstw, bowiem z definicji ich pragnieniem jest przekazanie tego przedsięwzięcia kolejnemu pokoleniu i zapewnienie mu długowieczności.

Podejścia do zarządzania sukcesją mogą się różnić także ze względu na charakter danej organizacji. Najprościej i najbardziej naturalnie proces ten przebiega w małych przedsiębiorstwach rzemieślniczych oraz gospodarstwach rolnych. Tam, wraz z przekazywaną wiedzą fachową oraz osiągnięciem przez spadkobierców odpowiedniego wieku i umiejętności, dorobek rodzinny zostaje mu przekazany bądź otrzymuje on w nim współwłasność. Funkcjonowanie tych przedsiębiorstw nie jest bardzo skomplikowane, co wpływa również na prostotę przekazania go kolejnemu pokoleniu. Potrzeba przeprowadzenia sukcesji awaryjnej, wynikającej z zaistnienia niemożności prowadzenia działalności przez obecnego właściciela, również może odbyć się bezproblemowo. Spokojną sytuację w takich podmiotach w kontekście sukcesji firmy mogą utrudniać: niechęć dzieci do przejęcia dorobku rodziny oraz właśnie i spory między potencjalnymi spadkobiercami.

Z innym podejściem możemy spotkać się w korporacjach rodzinnych. Stopień sformalizowania procesów dotyczących działalności tych podmiotów jest bardzo duży. Wpływa to również na charakter zarządzania przebiegiem sukcesji. W przedsiębiorstwach takich najczęściej tworzone są Konstytucje Firmy Rodzinnej, precy-

zyjnie określające kwestie związane z przekazaniem władzy, wiedzy i własności kolejnemu pokoleniu. Do skutecznego przeprowadzenia procesu sukcesji są także zatrudniani specjaliści, którzy przejmują bądź ułatwiają właścicielowi/właścicielom realizację zadań w tym zakresie. Tutaj, podobnie jak w poprzednim wypadku, trudności mogą wynikać z nastawienia spadkobierców do firmy rodzinnej. Dużo większe znaczenie ma jednak sam etap przygotowania organizacji do sukcesji. Zadania z tym związane są w większym stopniu delegowane kompetentnym osobom.

Do trzeciej grupy zaliczymy wszystkie pozostałe przedsiębiorstwa. Ich potrzeby związane ze skutecznym przeprowadzeniem sukcesji są większe niż biznesów rzemieślniczych i bliższe korporacjom rodzinnym. Wyróżnia je jednak to, że nie dysponują one procedurami w tej kwestii, bardzo często temat ten nie jest w nich podejmowany (ich członkowie nie są świadomi konieczności myślenia o sukcesji lub celowo nie chcą zastanawiać się nad tym tematem). Odpowiednie funkcjonowanie tych firm wymaga większego skupienia się na strategii i perspektywie długookresowej (co powinno być wpisane w te podmioty z definicji). Jednak z obserwacji wynika, że niewielki odsetek tych przedsiębiorstw podejmuje działania w tym zakresie. Długowieczność firm rodzinnych zależy od dobrze przeprowadzonej sukcesji. Patrząc na reprezentantów trzeciej z wymienianych tu grup, warto więc wskazać, jak wielkim ich problemem może stać się brak planu transferu międzypokoleniowego. Przyczyną takiego stanu mogą być: brak świadomości o potrzebie przygotowania procesu sukcesji, niewystarczające kompetencje właścicieli, by go przeprowadzić, brak środków na sfinansowanie usług doradczych, niechęć przed korzystaniem z usług zewnętrznych doradców.

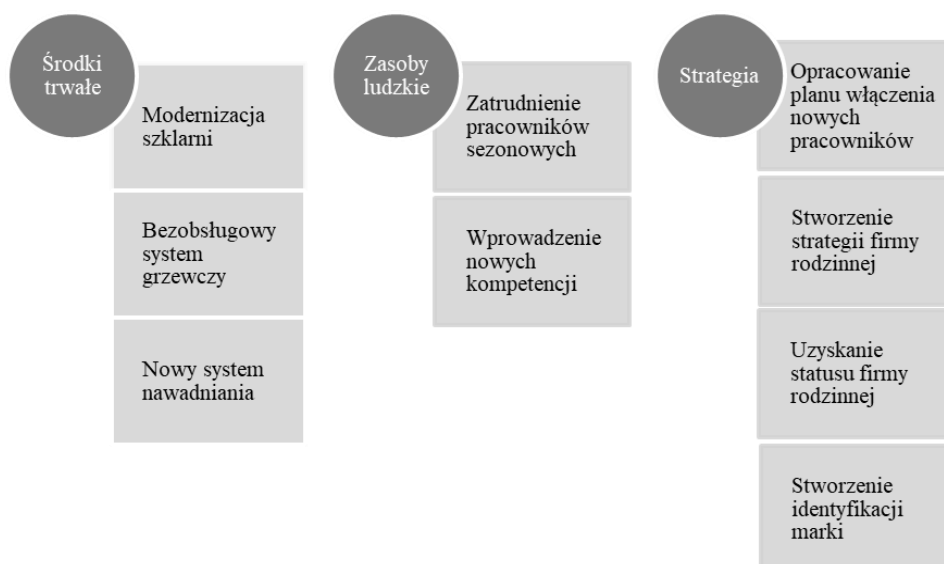
Charakterystyka Gospodarstwa Specjalistycznego Rodziny Kotlarz

Gospodarstwo Specjalistyczne Rodziny Kotlarz to przedsiębiorstwo rodzinne założone w 1973 roku w Nowym Sączu przez Stanisława i Józefę Kotlarz. Przyczyną założenia tej firmy była chęć poprawienia sytuacji materialnej rodziny, która stała się niekorzystna ze względu na stan zdrowia obydwu małżonków. Główną inicjatorką była Józefa, opracowała ona pomysł prowadzenia działalności ogrodniczej oraz udało jej się pozyskać wsparcie na utworzenie przedsiębiorstwa z lokalnej spółdzielni ogrodniczej (udzielenie pożyczek, dostarczenie materiałów na budowę szklarni, doradztwo). W ciągu niecałego roku udało się wybudować szklarnię i rozpocząć uprawę warzyw, która po kilku miesiącach została zastąpiona przez uprawę goździków. Na tę zmianę małżonkowie zdecydowali się za poradą inspektora z jednostki doradczej (obecnie jest to Okręgowa Stacja Chemiczno-Rolnicza w Krakowie przy ul. Kołowej 3), która gwarantowała opłacalność tej inwestycji. Obietnice się zrealizowały i już po kilku miesiącach rozpoczęto zbiory goździków, które później przez ponad 20 lat były eksportowane do ZSRR i Czechosłowacji oraz dystrybuowane do kilkudziesięciu kwaciarni na terenie Nowego Sącza i okolicznych miejscowości. W 1983 roku połowa gospodarstwa została przekazana synowi Januszowi, który od początku założenia działalności angażował się w jego funkcjonowanie. Do Janusza w 1984 roku dołączyła jego żona Barbara. Rok 1986 wiązał się z trudnym

dla rodziny wydarzeniem – nagłą śmiercią Stanisława. Po tym zdarzeniu Józefa poprosiła wszystkich spadkobierców części gospodarstwa należącej do męża, by przepisali je na Janusza. Firma mimo to nadal się rozwijała i wprowadzała nowe kanały dystrybucji goździków (np. sprzedaż bezpośrednia na rynku w Nowym Sączu rozpoczęta w 1992 roku). Dobrze prosperujące od 23 lat gospodarstwo w ciągu kilku dni straciło 70% upraw za przyczyną powodzi w 1997 roku, która została nazwana „powodzią tysiąclecia”. Członkowie rodziny byli zmuszeni do jeszcze cięższej pracy oraz do zaciągnięcia kredytów, by odbudować potencjał gospodarstwa. Po około czterech latach udało im się spłacić zadłużenia, jednak zaraz po tym, w maju 2001 roku, przyszła kolejna powódź, która pochłonęła 100% nowo utworzonej uprawy goździków. Mimo tych dwóch klęsk żywiołowych rodzina, dzięki determinacji, znów odbudowała to, co zniszczyły powodzie. Dodatkowo wzmocnili zabezpieczenia szklarni przed wodą oraz rozpoczęli skierowaną do władz Nowego Sącza inicjatywę lokalną w sprawie regulacji wylewającego przy obfitych opadach potoku Naściszówka. Dzięki petycjom, rozmowom z władzami i akcjom medialnym cel został osiągnięty i mieszkańcy ulicy Barskiej nie musieli już nerwowo oczekiwać kolejnej powodzi. Przetrvanie przez tyle lat przedsiębiorstwa rodziny Kotlarz jest związane z wytrwałością i wspólną pracą wszystkich jej członków. Charakterystyczne dla tego podmiotu jest też nieustanne dążenie do jak najlepszego zaspokojenia oczekiwań klientów co do uprawianych w gospodarstwie roślin. Dlatego też w 2004 roku postawiono na rozszerzenie gamy produkowanych roślin o gatunki sezonowe, balkonowe i wieloletnie. Zmiana ta okazała się bardzo dobra, dlatego też stopniowo zwiększano udział tego segmentu produkcji, kosztem zmniejszenia upraw goździków, w efekcie czego w 2014 roku, po 40 latach od założenia przedsiębiorstwa, zakończono uprawę goździka w gospodarstwie. Decyzja ta została podjęta ze względu na nieopłacalność kontynuacji jego upraw. W miejsce goździków zaczęto uprawiać róże i więcej odmian kwiatów sezonowych. Obecnie sprzedaż roślin z gospodarstwa odbywa się głównie w sposób bezpośredni dla klientów na lokalnych rynkach w miejscowościach takich jak Nowy Sącz, Stary Sącz, Łącko, Łukowica, Krościenko nad Dunajcem, Kamienica. Wszystkie zadania związane z funkcjonowaniem firmy są wykonywane przez Barbarę i Janusza, ze wsparciem ich dzieci: Doroty, Anny i Dariusza, którzy pomagają rodzicom, gdy nie są zaangażowani w inne zobowiązania zawodowe. Opieranie działalności na zasobach rodzinnych jest siłą i słabością tego przedsiębiorstwa. Niezwykle rzadko zatrudnia się dodatkowych pracowników, co sprawia, że wszyscy członkowie rodziny, a najbardziej Janusz i Barbara, są przemęczeni, w związku z czym pogarsza się ich stan zdrowia.

Identyfikacja potrzeb badanej firmy rodzinnej

Pierwszym krokiem w planowaniu procesu sukcesji powinno być określenie obecnej kondycji firmy rodzinnej. Powinno się poddać analizie różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także rodziny i obszaru własności. W tym celu dokonano analiz: historii i kamieni milowych firmy, SWOT, sytuacji ekonomicznej, przeanalizowano charakterystykę działalności oraz określono fazę rozwoju, w jakiej znajduje się firma.



Rysunek 2. Potrzeby przedsiębiorstwa w przyszłości

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone w Gospodarstwie Specjalistycznym Rodziny Kotlarz badania pozwoliły na wyszczególnienie trzech grup głównych potrzeb, jakie wyróżniono w tym przedsiębiorstwie. Na *Rysunku 2* przedstawiono elementy wchodzące w skład każdej z tych grup. Pierwszą z grup potrzeb jest inwestowanie w środki trwałe. Wśród nich warto wskazać na modernizację szklarni. Aktualnie jej stan techniczny nie jest dobry. Trzy lata temu zaprzestano corocznych renowacji szyb pokrywających dachy. Zdecydowano się na znalezienie alternatywy, ponieważ proces ten zaczął być zbyt niebezpieczny ze względu na mające ponad 45 lat drewniane szprosy w konstrukcji. Zamontowano więc na wszystkich dachach grubą folię zapewniającą ochronę przed przeciekaniem, a w lecie dodatkową barierę przed ostrym słońcem. Jednak pomimo tej innowacji szprosy szklarni są stare, a pod folią zostały szyby, które przemieszczając się na powierzchni dachu, mogą spaść w każdej chwili na osoby znajdującą się pod nimi. Całościowa zmiana pokrycia dachowego w szklarniach wydaje się więc niezbędną inwestycją, by móc dalej bezpiecznie w nich pracować i w odpowiednich warunkach prowadzić uprawę roślin. Kolejnym unowocześnieniem byłoby utworzenie bezobsługowego systemu ogrzewania. Takiego, który nie zmuszałby każdego dnia zimy do chodzenia do kotłowni co kilka godzin, by dorzucić opału do pieców. System ten sprawiłby, że na Januszu spoczywałoby mniej fizycznej pracy, od godzin porannych do późnych godzin nocnych. Sporym ułatwieniem w pracach przy gospodarstwie byłoby wprowadzenie nowoczesnego systemu nawadniania opierającego się na sterowanych dyszach i węzłach nawadniających. Obecnie podlewanie bazuje na sile mięśni osoby obsługującej węże ogrodnicze i jest to zadanie angażujące daną osobę w pełni sezonu codziennie na czas od jednej do trzech godzin.

W grupie zasobów ludzkich potrzebne jest wprowadzenie dwóch działań. Pierwszym byłoby zatrudnienie większej liczby pracowników sezonowych, którzy na co dzień wykonywaliby prace w gospodarstwie. Obecnie z takiej pomocy korzysta się na niewielką skalę i są to działania *ad hoc*. Warto zaznaczyć, że rozwiązanie takie może być trudne do wprowadzenia, ponieważ w ponad 45-letniej historii przedsiębiorstwa przy codziennych zadaniach bazowano wyłącznie na pracownikach z rodziny. Byłaby to więc spora zmiana modelu funkcjonowania i założeń, które obecne są od wielu lat. Wśród członków rodziny występuje brak pewności, co do tego, czy udałoby się znaleźć pracowników. Drugim z działań byłoby podniesienie kwalifikacji właścicieli przedsiębiorstwa bądź dołączenie do firmy specjalistów z zakresu zarządzania, delegowania zadań i pozyskiwania środków na modernizację działalności ogrodniczej.

Trzecia z grup dotyczy strategii firmy rodzinnej. Pierwszym krokiem, jaki warto by w tym obszarze podjąć, byłoby opracowanie planu włączenia nowych pracowników. Jest to niezwykle ważny element ze względu na fakt, że realnie odciążąłby właścicieli od prostych prac, pozwalając im skupić większą uwagę na planowaniu działań przedsiębiorstwa. Mogliby oni wtedy zająć się tworzeniem strategii firmy rodzinnej i rozpoczęciem procedur związanych z uzyskaniem statusu przyznawanego przez Fundację Firmy Rodzinne. Przez 45 lat udało się stworzyć silne i dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo, jednak nigdy nie podjęto działań, by funkcjonować jako konkretna marka. Niedużym wysiłkiem możliwe jest wprowadzenie identyfikacji marki, która pozwoliłaby na dotarcie do nowych klientów i kontrahentów.

Przed członkami rodziny stoi również wyzwanie określenia ich wspólnego stanowiska co do sukcesji firmy. Przedsiębiorstwo rodzinne Gospodarstwo Specjalistyczne Rodziny Kotlarz ma bardzo małe szanse na przekazanie go w obecnym modelu funkcjonowania kolejnemu pokoleniu. Wniosek ten opracowano, bazując na wcześniejszych analizach ze szczególnym uwzględnieniem perspektyw członków rodziny na dalszy rozwój firmy oraz na potrzebach inwestycyjnych i zmianach, jakie są niezbędne do wprowadzenia w jej działalności. Za stanowiskiem tym przemawia również fakt, że żadne z dzieci nie deklaruje chęci przejęcia przedsiębiorstwa po rodzicach. Również sami właściciele wskazują, że nie chcą nikomu przekazać tak ciężkiej pracy, na jaką oni kiedyś się zdecydowali. Oczywiście mogłaby ona stać się lżejsza po wprowadzeniu zmian w obecnym sposobie prowadzenia rodzinnego przedsięwzięcia zgodnych ze wskazanymi wcześniej potrzebami. W niedługim czasie można stworzyć inicjatywy związane z obszarem strategii, kanałami dotarcia do klienta czy identyfikacją marki. Jednak problemy zaczynają się pojawiać, gdy trzeba zacząć planować zatrudnienie nowych pracowników. Temat ten jest w rodzinie traktowany jako bardzo delikatny i nieczęsto jest on podejmowany na forum rodziny. W rozwiązaniu nawet tego problemu największą trudność może sprawić kwestia modernizacji szklarni, systemu ogrzewania i nawadniania. Odnowienie tych elementów jest niezbędne do dalszego poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak wiąże się to z zainwestowaniem dużego kapitału, którego obecnie nie ma. Również uzyskanie subsydiów na ten cel nie jest możliwe ze względu na zbyt małą wielkość ekonomiczną gospodarstwa.

Ścieżki rozwoju badanej firmy rodzinnej

Łącząc ze sobą określone wcześniej potrzeby przedsiębiorstwa i stanowiska członków rodziny Kotlarz co do przyszłości firmy, określono ścieżki, jakimi może odbywać się jego rozwój. Wszyscy członkowie rodziny wskazują, że historia ich rodu jest ściśle związana z przedsiębiorczością, dlatego rozważają wyłącznie scenariusze związane z dalszym prowadzeniem działalności biznesowej. Jednak nie boją się oni trudności i zmian, jakie ich czekają, ponieważ razem w życiu już dużo przeszli, a siłą, jaka zapewniała im przetrwanie, była rodzina. Wprowadzenie modyfikacji w obecnym sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa jest konieczne. Wynika to przede wszystkim z pogarszającego się stanu zdrowia właścicieli, przeciążenia ich pracą oraz stosunkowo małego zysku w stosunku do czasu, jaki jest poświęcany na prowadzenie działalności. Do kluczowych zadań należy inwestowanie w zasoby materialne, ludzkie i prace nad strategią organizacji, by wyeliminować braki ograniczające jej efektywność. Sukcesja biznesu w aktualnej formie jest niemożliwa, ponieważ są jej przeciwni właściciele oraz ich dzieci. Pojawia się więc potrzeba znalezienia innych możliwości rozwiązujących kwestie sukcesji. Dalszy rozwój przedsiębiorstwa jest możliwy. Niezbędne jest jednak wprowadzenie zmian w jego funkcjonowaniu. Poniżej przedstawiono sześć możliwych opcji, których mogą one dotyczyć (Rysunek 3). Możliwe do wykonania jest również jednoczesne wprowadzenie kilku z nich jednocześnie.

- I Zmniejszenie skali działalności
- II Otwarcie się na nowych pracowników
- III Nowy model sprzedaży
- IV Utworzenie marki Rośliny Rodziny Kotlarz
- V Rozpoczęcie innego rodzaju działalności, bazując na bieżących doświadczeniach
- VI Rozpoczęcie innej działalności przydomowej

Rysunek 3. Opcje rozwoju firmy rodzinnej

Źródło: Opracowanie własne

Za pierwszą z opcji przemawia fakt, że jest ona najłatwiejsza do wprowadzenia oraz w prosty sposób rozwiązuje problem przepracowania właścicieli. Jednak jej wdrożenie może wiązać się ze zmniejszeniem dochodu rodziny, który obecnie jest i tak na niskim poziomie. To rozwiązanie jest uważane przez Barbarę za dobry plan na przyszłość, gdyby chcieli z mężem uzyskać dodatkowe środki finansowe, będąc już na emeryturze.

Drugi wariant również pozwala odciążyć zapracowanych właścicieli, lecz przy równoczesnym zachowaniu obecnej wielkości upraw. Ku takiemu wyjściu z problemu najbardziej skłaniają się dzieci, które widząc, że rodzice mają coraz mniej sił,

chciałyby zapewnić im pomoc. Jednak ze strony Barbary i Janusza nie widać otwartości na zatrudnienie dodatkowych osób. Pojawia się tutaj też problem z możliwościami pozyskania i opłacenia tych pracowników. Niewielkie zyski mogą być niewystarczające, by zaspokoić potrzeby rodziny i wypłacić pensje. Można jednak zastanowić się, czy wraz ze wzrostem liczby osób pracujących w gospodarstwie nie uzyska się roślin o lepszej jakości, które przełożą się na powiększenie dochodów.

Obecny model sprzedaży opiera się na sprzedaży bezpośredniej klientowi na rynkach lokalnych. Firma posiada również kontakt z kilkoma większymi podmiotami, które stale zaopatrują się u niej w rośliny. Zdaniem starszej córki poszerzenie liczby takich kontrahentów mogłoby pozwolić na utrzymanie sprzedaży na podobnym do obecnego poziomie. Dodatkowo w tej opcji zmniejsza się wysiłek fizyczny właścicieli wynikający z codziennych wyjazdów i sprzedaży na rynkach.

Czwarte rozwiązanie wynika bezpośrednio z wcześniej wskazanych potrzeb firmy i zapewnia jej niezbędną identyfikację wizualną. Wprowadzona marka Rośliny Rodziny Kotlarz mogłaby obejmować więcej niż tylko samo gospodarstwo Janusza i Barbary. Prowadzona przez córkę Annę działalność gospodarcza pod nazwą Studio Dekoracji Florystyki Ann' Decore również powiązana jest z kwiatami. Także syn Dariusz planuje w przyszłości rozpoczęcie własnego przedsięwzięcia związanego z ogrodami i hortiterapią. Wprowadzenie jednej marki rodzinnej, z którą mogłyby identyfikować się wszystkie podmioty prowadzone przez członków rodziny Kotlarz, wydaje się dobrym posunięciem.

Za opcją czwartą opowiada się syn Dariusz, który pragnie wykorzystać wiedzę specjalistyczną z zakresu prowadzenia działalności ogrodniczej do utworzenia własnego przedsiębiorstwa. Planuje rozpoczęcie działalności w ciągu najbliższych pięciu lat. W tym czasie chce stworzyć dobry model biznesowy i podnieść swoje kwalifikacje do wykonywania zawodu hortiterapeuty poprzez odbycie studiów podyplomowych. Choć jego działalność ma funkcjonować inaczej niż obecnie gospodarstwo rodziców, to nie chce się on odcinać od powiązania z rodzinną firmą.

Szosta opcja jest spójna z przedsiębiorczym charakterem rodziny Kotlarz. Od samego początku wykorzystywali oni nadarżające się okazje do prowadzenia takiej działalności, która jest odpowiednia na dane czasy i zasoby. W sytuacji posiadania sporej działki i budynków możliwe jest rozpoczęcie przedsięwzięcia z innej branży niż ogrodnictwo. Bazując też na wykształceniu i doświadczeniu zawodowym członków rodziny i bliskich sąsiadów w naprawach pojazdów, rozważana jest opcja utworzenia warsztatu samochodowego. Do tego rozwiązania przekonuje bliskich założycielka gospodarstwa Józefa, która od ponad 45 lat wykorzystuje swoją intuicję do zakładania opłacalnych przedsięwzięć.

Scenariusz sukcesji i rozwoju badanego przedsiębiorstwa rodzinnego

W oparciu o dokonane analizy przygotowany został scenariusz rozwoju tego przedsiębiorstwa, skupiający w sobie prezentowane wcześniej ścieżki. Najważniejszym elementem tego planu jest utrzymanie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa poprzez sukcesję firmy. Biorąc jednak pod uwagę wysoką kapitałochłonność modernizacji zaplecza technicznego gospodarstwa oraz brak dostępu do dodatkowego

finansowania, stwierdzono, że transfer międzypokoleniowy musi opierać się na zasobach niematerialnych. Dokonana więc będzie sukcesja mentalna, a zasobem w niej przekazanym powinno być doświadczenie w prowadzeniu biznesu oraz wiedza specjalistyczna w dziedzinie ogrodnictwa. Wprowadzanie zaproponowanych zmian powinno gwarantować pełne wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa do rozwoju.

Pierwszym krokiem, jaki należy wykonać, by osiągnąć ten cel, powinno być całościowe określenie relacji na styku rodziny i biznesu. Najefektywniejszym podziałem, który jest proponowany po przeanalizowaniu działalności firmy, będzie oddzielenie od siebie obszarów: produkcji roślinnej, usług florystycznych i nowo powstającego związanego z hortiterapią. Prowadzenie gospodarstwa ogrodniczego i firmy florystycznej, założonej przez córkę Annę, w jednym współdzielonym miejscu jest przyczyną niepotrzebnych konfliktów. Dodatkowo nie pozwala na sporządzanie dokładnej ewidencji z bieżącej działalności podmiotów oraz powoduje nieporozumienia przy ustalaniu poziomu cen kwiatów. Dokonanie fizycznego i mentalnego rozdzielenia tych dwóch działalności spowoduje otwarcie przed firmą Anny nowych ścieżek rozwoju, a Janusz i Barbara dzięki temu będą odpowiedzialni za mniejszy obszar. Takie rozwiązanie będzie dużym wyzwaniem dla rodziny z kilku względów. Po pierwsze – wiąże się to z kosztami prowadzenia działalności Anny w innym miejscu (wynajem i utrzymanie lokalu). Ponadto wymagać będzie też stworzenia nowego modelu obsługi klientów. Obecnie zamówienia były przyjmowane przez rodziców i córkę, a później ustalali oni, kto zajmie się ich realizacją. Dobrym rozwiązaniem będzie przejęcie przez Annę wszystkich zleceń związanych z kwiatami ciętymi i kompozycjami florystycznymi. Umożliwi to córce większą kontrolę nad prowadzoną działalnością oraz pozwoli na swobodne ustalanie cen produktów. W rozwiązaniu tym można dodatkowo wprowadzić rabat o określonej wysokości dla klientów, którzy składają zamówienia z polecenia rodziców. O podobny odpowiedni dystans musi zadbać też syn Dariusz, lecz w jego przypadku będzie to łatwiejsze ze względu na nowo powstający biznes w innej lokalizacji. Dobrym narzędziem do utrzymania ładu rodzinnego między tymi podmiotami byłoby spotkanie się w gronie rodzinnym co jakiś czas, by wspólnie rozmawiać o kierunkach rozwoju każdego z tych podmiotów. Takie działania ograniczyłyby występowanie konfliktów w przyszłości.

Ważną zmianą będzie ograniczenie skali działalności Barbary i Janusza. Głównymi powodami za tym przemawiającymi są pogarszający się ich stan zdrowia oraz niszcząca infrastruktura gospodarstwa. Zmniejszenie ilości uprawianych roślin jest rozwiązaniem na przyszłość, za którym opowiadała się Barbara. Wpisuje się to też w filozofię małżonków mówiącą, że „póki są siły, to robimy”. Gorszy stan zdrowia właścicieli nie jest jednoznaczny z zaprzestaniem prowadzenia działalności biznesowej. Produkcja na małą skalę i mniej intensywna sprzedaż to korzystna dla alternatywa, będąca też dla nich możliwością zachowania w życiu odpowiedniej aktywności. W planowaniu procesu sukcesji ważnym aspektem jest stworzenie scenariusza zapewniającego ustępującym właścicielom perspektywę podjęcia innej aktywności po zakończeniu działalności biznesowej. Taki więc scenariusz w przypadku Barbary i Janusza jest odpowiedzią na tę potrzebę, a ponadto zapewnia im on dodatkowe źródło

utrzymania. Zmniejszenie skali działalności wiąże się także z uzyskaniem wolnej przestrzeni, z której rodzina może czerpać korzyści (np. przez wynajem lub rozpoczęcie innych przedsięwzięć).

Kolejnym elementem planu rozwoju tego przedsiębiorstwa jest utworzenie przez syna Dariusza i jego żonę Marię nowego przedsięwzięcia. Jego pomysł opiera się na utworzeniu agroturystyki, zlokalizowanej na terenach turystycznych w okolicach Nowego Sącza. Przewaga rynkowa tego przedsiębiorstwa ma wynikać z hortiterapii oraz działalności społecznej. Hortiterapia to forma terapii opierająca się na poprawie stanu zdrowia ludzi poprzez przebywanie i pracę wśród roślin oraz kontakt z przyrodą. Element ten związany jest ściśle z zamiłowaniem do ogrodnictwa, jakie przekazali mu rodzice i babcia. Jednak wybór wykorzystania tej wiedzy i doświadczenia w inny sposób ma być odpowiedzią na aktualne potrzeby ludzi. Mowa tu o chorobach cywilizacyjnych, problemach psychicznych, braku kontaktu ludzi z naturą wynikającego z przeważającego społecznie miejskiego stylu życia i jednocześnie potrzeby przebywania wśród niej oraz rosnącej popularności na podejścia: bio, ekologiczne, *zero waste*, *less waste*. Hortiterapia jest w Polsce podejściem bardzo innowacyjnym, które jednak ma szanse na zdobycie ogromnej popularności. Działalność Dariusza będzie też promować powrót człowieka do natury. Zrealizuje się to poprzez ogrody terapeutyczne prowadzone wokół agroturystyki oraz przez organizowanie warsztatów hortiterapeutycznych. Drugim wyróżniającym elementem jest fakt, że ta agroturystyka będzie przedsiębiorstwem społecznym. Dzięki temu Dariusz i Maria chcą zrealizować swoje marzenie o zmienieniu świata na lepsze. Realizować to będą poprzez zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami oraz osób starszych i stworzenie im takich warunków pracy, by mogły one przez to walczyć z wykluczeniem społecznym, jakie je spotyka. Sama agroturystyka ma być w pełni przystosowana dla osób z niepełnosprawnościami, tak by zarówno pracownicy, jak i klienci mogli czuć się w niej dobrze. Zdaniem Dariusza i Marii realizacja tego pomysłu jest możliwa, wymaga to jednak podjęcia określonych działań. Pomagać im w tym będzie na pewno doświadczenie organizacyjne, studenckie i społeczne, jakie dotychczas nabyli, oraz zbudowana w trakcie studiów sieć kontaktów. Już teraz planują oni strategię realizacji tego pomysłu. Kolejnym z działań jest rozpoczęcie przez Dariusza studiów podyplomowych z hortiterapii, co ma nastąpić w 2020 roku. Młodzi przedsiębiorcy społeczni cały czas też poszukają terenu, na którym powstanie agroturystyka, i aktywnie działają w celu pozyskania finansowania tego pomysłu.

Ostatnim krokiem w planie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego będzie wprowadzenie marki „Rośliny Rodziny Kotlarz od 1974 roku”. Pozwoli to wykorzystać potencjał, jaki został wygenerowany przez 45 lat działalności tej firmy, i będzie podkreślać rodzinność wszystkich przedsięwzięć. W skład tej marki wchodzić będą: gospodarstwo prowadzone przez Barbarę i Janusza, Studio Dekoracji i Florystyki Ann’ Decore prowadzone przez córkę Annę oraz przedsiębiorstwo społeczne AGRO-usprawnienie utworzone przez syna Dariusza i jego żonę Marię. Związane z tym również jest uzyskanie tytułu Firmy Rodzinnej nadawanego przez Fundację Firmy Rodzinne.

Podsumowanie

Sukcesja w firmach rodzinnych powinna być traktowana jako trwający latami proces, przez który rodzinę i przedsiębiorstwo przeprowadzić powinien właściciel. Jej znaczenie w dalszym rozwoju danej organizacji jest ogromne. Wyzwania, jakie są z nią związane, bardzo często przerastają zarządzających firmami rodzinnymi. Tylko w niewielkim odsetku tych podmiotów podejmuje się działania mające na celu przygotowanie się do zmian, jakie wynikają z przeprowadzenia transferu międzypokoleniowego. Dobrze przygotowanie się firmy do procesu sukcesji gwarantuje zakończenie go z sukcesem. W trakcie preparacji do tego potrzebne jest opracowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa w zgodzie z oczekiwaniami wszystkich członków rodziny. Moment sukcesji jest niezaprzeczalnie kamieniem milowym w historii rozwoju każdego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Bazując na dokonanych analizach oraz biorąc pod uwagę zasoby materialne i niematerialne, jakie zostały zgromadzone przez ponad 45 lat istnienia Gospodarstwa Specjalistycznego Rodziny Kotlarz, stwierdzono, że jego dalszy rozwój musi odbyć się w drodze sukcesji. W tym przypadku przybierze ona jednak specyficzny charakter. Nie będzie to przekazanie firmy w obecnym modelu jej funkcjonowania. Celem transferu międzypokoleniowego będzie głównie przekazanie wiedzy specjalistycznej, doświadczenia związanego z prowadzeniem przedsiębiorstwa oraz wypracowanej przez kilkadziesiąt lat pozycji rodziny w społeczeństwie i firmy na rynku. Poprzez to dzieci otrzymają najcenniejszy kapitał, jaki jest zgromadzony w przedsiębiorstwie, i będą mogły, bazując na nim, prowadzić własne przedsięwzięcia. Obecni właściciele będą dalej prowadzić działalność ogrodniczą, jednak już bardziej hobbyistycznie oraz w takich rozmiarach i formie, by nie odbywało się to kosztem ich zdrowia. Przed rodziną stoi wyzwanie odpowiedniego przygotowania się do tej sukcesji oraz zrealizowania opracowanego scenariusza zmian, jakie należy wprowadzić. Wykonanie tych zadań pozwoli przedsiębiorstwu na dalszy rozwój.

Literatura

1. Aronoff C.E., McClure S.L., Ward J.L. (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych. Ostateczny test wielkości*, Wydawnictwo MiP, Kraków.
2. Barlik E., *Firmy osierocone*, www.familybusiness.ibrpolska.pl (dostęp: 07.02.2019).
3. Denison D., Lief C., Ward J.L. (2004), *Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths*, „Family Business Review”, Vol. 17, No. 1.
4. Frankowska M., Myszak J.M. (2017), *Kultura organizacyjna a sukcesja władzy w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, z. 6, cz. 1.
5. Instytut Biznesu Rodzinnego (2016), *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych”*, Poznań.
6. Instytut Biznesu Rodzinnego, PWC (2017), *Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian*, www.pwc.pl (dostęp: 07.02.2019).
7. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
8. Klimek J., Żelazko B. (red.) (2017), *Wybrane paradygmaty zarządzania firmami rodzinnymi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
9. Koładkiewicz I., Safin K. (red.) (2019), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltext, Warszawa.

10. Kowalewska A. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.
11. KPMG (2018), *Barometr firm rodzinnych. Kierunek – innowacje. Edycja 2018*, www.home.kpmg (dostęp: 26.07.2019).
12. Królicka B. (red.) (2017), *Firmy rodzinne. Ludzie – relacje – wartości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
13. Lewandowska A. (red.) (2013), *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”*, PARP, Warszawa, www.sukcesja.bd7.pl (dostęp: 28.05.2019).
14. Lewandowska A. (2015), *Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*, Wydawnictwo Lewandowska i Partnerzy, Poznań.
15. Lewandowska A., Tylczyński Ł. (2018), *Sukcesja: Jak przekazać firmę rodzinną dzieciom?*, www.familybusiness.ibrpolska.pl (dostęp: 07.02.2019).
16. Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Kraków.
17. Martyniec Ł., Rataj P. (2017), *Ład rodzinny i konstytucje rodzinne jako nowe instytucje w planowaniu sukcesji – aspekty prawne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, z. 6, cz. 1.
18. *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, [on-line] www.sjp.pwn.pl.
19. Sułkowski Ł. (2013), *Syndrom familizmu w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 6, cz. 2.
20. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
21. Targalski J. (red.) (2014), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
22. Yunus M. (2013), *Świat bez ubóstwa. Czas na przedsiębiorstwo społeczne*, ConCorda, Warszawa.

MANAGING THE SUCCESSION PROCESS IN A FAMILY BUSINESS. CASE STUDY OF THE KOTLARZ FAMILY PLANT PRODUCTION COMPANY

Abstract: The demand for successfully carried out succession in Polish family business is really huge. Unfortunately, Polish family businesses are not well-prepared for this process. The aim of the research was to analyze the importance of succession process management (appropriate preparation of the owner, the company and potential successors) in the context of family business development. The empirical part of the research was based on the analysis of the Kotlarz family company, operating since 1974. The studies are based on the review of national and international literature, reports and statistical data related to entrepreneurship, management and family business. The evaluation of development possibilities for the analyzed company was based on family archives, interviews with Kotlarz family members and the author's knowledge of company functioning. The first part of the article presents selected aspects of succession management in family businesses. In the second part of the article, the characteristics of the studied family business together with its specific needs are discussed. In conclusion, the author identifies development possibilities and suggests an appropriate scenario that should be applied in order to fully exploit the potential of the Kotlarz family company.

Keywords: change management, development, family business, succession



PODOBIENSTWA ELEMENTÓW KULTUR ORGANIZACYJNYCH FIRM RODZINNYCH I PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Maria Kotlarz¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Instytut Zarządzania

Streszczenie: Autorka artykułu znalazła się w sytuacji, w której musiała zdiagnozować, czy firma rodzinna może być jednocześnie przedsiębiorstwem społecznym. Badania są na początkowym etapie tworzenia przedsięwzięcia o nazwie „AGROusprawnienie”. Autorka zakłada wraz z mężem przedsiębiorstwo rodzinno-społeczne, bazując na ich własnych i wspólnych doświadczeniach. Kultura organizacyjna jest ważnym czynnikiem determinującym dobre funkcjonowanie firmy. Z tego względu autorka postanowiła zbadać możliwość połączenia kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych. Zainteresowanie wzbudza możliwość stworzenia hybrydy, czyli przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego. Celem artykułu jest określenie podobieństw elementów kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych oraz diagnoza możliwości istnienia przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego. Do osiągnięcia celu badawczego posłużono się analizą literatury oraz studiami przypadków. Zdefiniowano pojęcia firmy rodzinnej, przedsiębiorstwa społecznego i kultury organizacyjnej. Zbadano elementy kultury organizacyjnej obu wspomnianych podmiotów, a następnie wyciągnięto wnioski z uzyskanych wyników. Przedstawiono również kilka przykładów związanych z podejmowanym obszarem badań. W konkluzji wskazano praktyczne rozwiązania zagadnienia.

Słowa kluczowe: firma rodzinna, hybrydowe rozwiązanie, kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo społeczne

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.07

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa stanowią jedno z kół zamachowych gospodarki każdego kraju. To właśnie za ich pośrednictwem wytwarzane są dobra i usługi, które zaspokajają potrzeby społeczeństwa. Dzięki nim tworzone są miejsca pracy, zapewniające źródło utrzymania dla wielu pracowników, którzy pełnią przydzielone im obowiązki, i ich rodzin, a także nawiązywane są relacje międzyludzkie. Pod pojęciem „przedsiębiorstwo” rozumie się podmiot rynkowy, który stanowi układ powiązanych i oddziałujących ze sobą kilku elementów, takich jak: kapitał ludzki, zasoby rzeczowe i finansowe. Instytucja ta jest wyodrębniona pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym oraz zostaje powołana w celu prowadzenia działalności gospodarczej (Kurleto 2016, s. 51).

¹ Maria Kotlarz, lic., m.mariakotlarz@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2826-7714

Działalność przedsiębiorstw w Polsce regulowana jest przez wprowadzoną w 2018 roku Konstytucję Biznesu, zawierającą *Prawo przedsiębiorców*, które określa najistotniejsze prawa przedsiębiorcy i zasady prowadzenia działalności gospodarczej. W tym akcie prawnym znajdują się informacje dotyczące podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa prowadzą przedsiębiorcy, a tych definiuje *Kodeks cywilny* Rzeczypospolitej Polskiej. Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której ustawa przyznaje zdolność prawną, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową (art. 43[1] *Kodeksu cywilnego*). Oznacza to więc, że osoba ta wytwarza towary lub usługi w sposób ciągły i są to czynności powtarzalne. Na bazie tych ogólnych i szeroko zakreślonych definicji, które są poparte uregulowaniami prawnymi, można tworzyć przedsiębiorstwa o różnym charakterze i formie działalności. Wśród wielu podziałów i rodzajów tego typu instytucji, można znaleźć specyficzne organizacje, takie jak firmy rodzinne lub przedsiębiorstwa społeczne.

Definiowanie firm rodzinnych

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia firmy rodzinnej od lat przysparza badaczom tego obszaru wiele problemów. Tematyka przedsiębiorczości rodzinnej jest obszerna i złożona, stąd trudności w osiągnięciu konsensusu co do ustalenia uniwersalnych, powszechnie używanych kryteriów określania rodzinności firmy. Podejmowane są jednak próby usystematyzowania tego zagadnienia i w ten sposób powstaje ład definicyjny pojęcia firm rodzinnych. Przykładem takiego podejścia jest The Family Universe Bull's Eye.

Tabela 1. Podział definicji firmy rodzinnej ze względu na stopień objęcia firmy przez rodzinę

Rodzaj definicji firmy rodzinnej	Definicja szeroka – niski stopień objęcia firmy przez rodzinę.	Definicja średnia – umiarkowany stopień objęcia firmy przez rodzinę.	Definicja wąska – wysoki stopień objęcia firmy przez rodzinę.
Charakterystyka	<ul style="list-style-type: none"> – duże udziały rodziny we własności firmy, – obecność rodziny podczas podejmowania decyzji strategicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> – kontrolne udziały rodziny we własności firmy, – minimum jeden członek rodziny działa w przedsiębiorstwie, – większość głosów przy decyzjach leży po stronie rodziny, – sukcesja jest przewidywana w obrębie rodziny. 	<ul style="list-style-type: none"> – większościowe udziały rodziny we własności firmy, – minimum dwóch członków rodziny działa w przedsiębiorstwie, – kontrola strategiczna i pełny zarząd, – podmiot wielopokoleniowy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Leszczewska 2016, s. 30-31; Shanker, Astrachan 1996, s. 107-112)

W Tabeli 1 przedstawiono trzy różne próby określenia firmy rodzinnej w zależności od stopnia zaangażowania rodziny w firmie. W definicji szerokiej za najważniejsze kryterium przyjmuje się sam fakt istnienia dużych udziałów rodziny we własności firmy. Nie ma jednak precyzyjnego określenia, ile mają one wynosić. Według definicji średniej, aby uznać firmę za rodzinną, potrzeba kontrolnego pakietu udziałów firmy we władaniu rodziny oraz znaczącego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem. W definicji wąskiej najistotniejszym wyznacznikiem rodzinności firmy jest wielopokoleniowy charakter i przesłanki do sukcesji przedsiębiorstwa w ramach kolejnego pokolenia rodziny (Shanker, Astrachan 1996, s. 107-112).

J.H. Chua, J.J. Chrisman oraz P. Sharma w swoich badaniach ustalili, że przedsiębiorstwo można uznać za rodzinne, jeśli w jego funkcjonowaniu spełniana jest przynajmniej jedna z trzech kombinacji:

- 1) rodzinna własność i rodzinne kierowanie,
- 2) rodzinna własność i nierodzinne kierowanie,
- 3) nierodzinna własność i rodzinne kierowanie.

Wymienione połączenia korespondują z wcześniej zaprezentowanym łańcem definicyjnym The Family Universe Bull's Eye. Definicja wąska odwołuje się do kombinacji pierwszej, definicja szeroka wykazuje wspólne cechy z drugą opcją, zaś w definicji średniej można znaleźć pewien stopień podobieństwa z trzecim wariantem.

Naukowcy badający świat firm rodzinnych wypracowali również inne podejścia do definiowania firm rodzinnych. Wśród nich L.A. Litz wyodrębnił dwa nurty, na podstawie których można sprecyzować, czym jest firma rodzinna. Wspomniany badacz proponuje model przedsiębiorstwa rodzinnego oparty na strukturze, czyli na udziałach rodziny w zarządzaniu i własności firmy, oraz model intencji, który zakłada, że przedsiębiorstwo można nazwać rodzinnym, jeśli opiera się na wartościach i preferencjach rodziny (Litz 1995, s. 71-81). Podobnie do tego zagadnienia odnosi się J. Davis, który stwierdza, że przedsiębiorstwo rodzinne to instytucja, w której kierunek działań i strategia podlegają dużemu wpływowi rodziny. Przejawia się on we własności lub w procesie zarządzania (Davis 1983, s. 47). Istnieją również zwolennicy bardziej radykalnych i zwięzłych definicji firmy rodzinnej, dla przykładu B. Bernard za tego typu przedsiębiorstwo uważał takie, które w praktyce jest kontrolowane przez członków jednej rodziny (Bernard 1975, s. 42).

Precyzowanie pojęcia „firmy rodzinne” można rozpatrywać także w kontekście socjologicznym, opierając się na randze rodziny. To właśnie ona jest głównym czynnikiem spajającym organizację i wyznaczającym decyzje strategiczne oraz kierunek działania. Dzięki takiemu podejściu w przedsiębiorstwie rodzinnym właściciele i pracownicy są bardziej zaangażowani w sprawy firmy, emocjonalnie podchodzą do wielu aktywności i czują większy związek z obranym wspólnie celem. Wszystko to sprawia, że firmy rodzinne są bardziej elastyczne i mają szanse przetrwać w zmiennym otoczeniu (Leszczewska 2016, s. 34-35).

Na podstawie kilku przytoczonych prób zdefiniowania pojęcia firmy rodzinnej można dostrzec, że w każdym z tych nurtów pojawia się koncepcja określania tego typu przedsiębiorstwa na podstawie faktu, czy dany podmiot jest kierowany przez członka rodziny oraz czy rodzina ma wpływ na decyzje, kierunek działania i warto-

ści, jakie są w nim respektowane. Stwierdza się więc, że firma rodzinna to kompilacja trzech elementów: rodziny, biznesu i własności. Dodatkowo przedsiębiorstwa te trzeba rozpatrywać nie tylko w kontekście posiadanych przez rodzinę aktywów, ale szczególną uwagę należy zwrócić na wyznawane przez nią wartości, które są czynnikiem pozwalającym jej przetrwać przez wiele lat (Leszczewska 2016, s. 29).

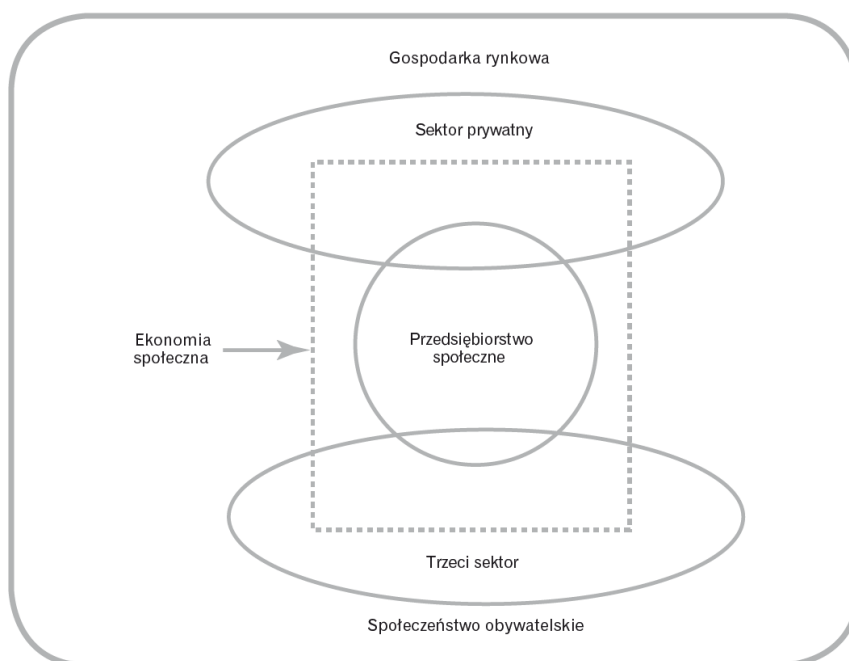
Definiowanie przedsiębiorstw społecznych

Zdefiniowanie pojęcia przedsiębiorstwa społecznego, podobnie jak to było w poprzednim przypadku, dostarcza naukowcom wielu rozterek. Jest to bowiem połączenie dwóch elementów: przedsiębiorczości i prospołeczności. Pierwszy element wskazuje na to, że podmiot ten prowadzi działalność gospodarczą, czyli wytwarza towary lub usługi w taki sposób, aby uzyskać wartość dodaną w swoim funkcjonowaniu. Druga część natomiast naświetla kierunek działania organizacji, sugerując, że jest on zwrócony ku rozwiązywaniu problemów społecznych (Hausner, Lauriusz 2008, s. 9). Można więc przyjąć, że przedsiębiorstwo społeczne jest podmiotem prowadzącym działalność gospodarczą, realizującym cele społeczne (Brdulak, Florczak 2016, s. 30). EMES European Research Network uzupełnia ten opis, naświetlając, że w tego typu przedsiębiorstwie wypracowane zyski nie są dzielone wśród udziałowców, ale są reinwestowane w cele działalności i we wspólnotę po to, aby jeszcze efektywniej rozwiązywać problemy społeczne (Kurleto 2016, s. 27). Ta definicja pozostaje w zupełnej zgodzie z poglądami Muhammada Yunusa, laureata Pokojowej Nagrody Nobla i ojca przedsiębiorczości społecznej. Postuluje on funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego zaprojektowanego jako przedsięwzięcie biznesowe, przynoszące zyski, ale nie traktującego ich jako głównego celu. Istotą rzeczy ma być w tym przypadku korzyść społeczna (Yunus 2013, s. 45).

Przedsiębiorstwa społeczne są więc uznawane za podstawowe narzędzie ekonomii społecznej, która jest związana z trzecim sektorem, działającym obok pierwszego – publicznego i drugiego – prywatnego, komercyjnego sektora (Hausner, Lauriusz 2008, s. 9). Trzeci sektor obejmuje działania mające na celu rozwiązywanie problemów społecznych, takich jak przykładowo reintegracja zawodowa osób wykluczonych, pomoc ubogim, bezdomnym, aktywizacja osób z niepełnosprawnościami. Podmioty działające w ramach trzeciego sektora nazywane są non profit lub non governmental, co wskazuje na ich niekomercyjność i pozarządowy charakter. Pojawiają się więc wątpliwości, czy przedsiębiorstwa społeczne zasługują na miano przedsiębiorstw, skoro uważane są za niekomercyjne. Niekomercyjność nie oznacza braku podejmowania przedsięwzięć o charakterze gospodarczym i generującym zysk. Istota sprawy tkwi w tym, że owe zyski nie są dzielone wśród udziałowców w całości, ale mogą być podzielone wśród nich na określonych zasadach w ograniczonej części oraz jednocześnie obligatoryjnie przekazane na działania statutowe i cele społeczne (Kurleto 2016, s. 28).

Laurisz i Husner określają przedsiębiorstwo społeczne jako swoistego rodzaju most pomiędzy sektorem prywatnym a sektorem publicznym, jako połączenie gospodarki rynkowej ze społeczeństwem obywatelskim (*Rysunek 1*).

Na *Rysunku 1* zobrazowano koncepcję przedsiębiorstwa społecznego jako spoiwa pomiędzy dwoma sektorami. Jako odrębny twór poniekąd czerpie z każdego z sektorów, jednak w efekcie tworzy zupełnie nową jakość, łącząc działania rynkowe z działaniami społecznie potrebnymi (Hausner, Lauriusz 2008, s. 11).



Rysunek 1. Systemowe usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego

Źródło: (Hausner (red.) 2008)

Rozważania nad zdefiniowaniem przedsiębiorstwa społecznego implikują wyróżnienie kilku kryteriów, które przedsiębiorstwo społeczne musi spełniać, aby być takowym nazwane. Wśród nich wskazuje się:

- ciągłość działania,
- oparcie na instrumentach ekonomicznych,
- niezależność,
- ponoszenie minimalnego ryzyka ekonomicznego,
- płatne zatrudnienie personelu,
- realizację celu społecznego,
- oddolny charakter inicjatywy,
- partycypacyjny charakter działania,
- ograniczoną dystrybucję zysków.

Połączenie powyższych elementów sprawia, że przedsiębiorstwa społeczne zyskują indywidualny charakter. Można je nazwać przedsiębiorstwami, bo spełniają podstawowe założenia definicji tego podmiotu. Na tym fundamencie budowana jest jednak nowa jakość, która pozwala na wzniesienie się ponad zasadę maksymalizacji

zysku i ułatwia rozwiązywanie problemów społecznych. Można zaryzykować stwierdzenie, że przedsiębiorstwa społeczne, jako podmioty realizujące innowacyjne działania, są szansą na ulepszenie kapitalizmu i zniwelowanie jego wad (Yunus 2013, s. 43). Przedsiębiorstwa społeczne uważane są za trampolinę rozwoju społeczeństwa, ponieważ poprzez swoją działalność aktywnie zwalczają nie tylko problemy społeczne, ale także niwelują ich źródła. Przykładowo – tworząc miejsca pracy dla wykluczonych społecznie, przywracają jednostki dla społeczeństwa. Jednostki te pracują, wytwarzając towary i usługi zaspakajające potrzeby innych ludzi, a sami przy tym zyskują źródło utrzymania. W ten sposób unika się patologii społecznych, takich jak kradzieże, bezdomność czy bezrobocie. Dając ludziom możliwość sprawczości w działaniu poprzez pracę, minimalizuje się okazyje do pojawienia się zachowania społecznie niepożądanego. W Polsce przedsiębiorstwa społeczne są często bardziej efektywne, ponieważ jako inicjatywa oddolna szybciej wzbudzają zaufanie ludzi niż przedsięwzięcia aranżowane przez państwo. Jest to związane z niskim zaufaniem Polaków do sektora publicznego (Kurleto 2016, s. 58).

Do wyjaśnienia pozostaje jeszcze jedna bardzo ważna kwestia związana z przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce. Mimo kilku prób ustanowienia przedsiębiorstwa społecznego jako formy prawnej działania tego typu podmiotów, nie udało się tego dokonać. Było to związane z problemami w uregulowaniu innych przepisów dotyczących działania podmiotów ekonomii społecznej. Brak jednolitej formy prawnej powoduje, że w Polsce można tworzyć różne organizacje wykazujące cechy przedsiębiorstwa społecznego. W związku z tym w praktyce statusem przedsiębiorstwa społecznego mogą określać się:

- spółdzielnie socjalne,
- kluby integracji społecznej,
- centra integracji społecznej,
- warsztaty terapii zajęciowej,
- zakłady pracy chronionej,
- zakłady aktywności zawodowej,
- fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą.

Działalność wymienionych podmiotów jest regulowana przez wiele różnych ustaw. Każda z tych instytucji spełnia kryteria działania przedsiębiorstwa społecznego, jednak w Polsce nadal nie ma regulacji prawnej, która nadałaby im taki status. W roku 2010, 2012, 2013, w czerwcu 2015 roku oraz we wrześniu 2015 roku próbowano wprowadzić ustawę o przedsiębiorstwie społecznym, jednak bezskutecznie – argumentami uzasadniającymi brak legislacji tego dokumentu była inflacja rozwiązań prawnych i złożoność dostosowań do istniejących już ustaw komplementarnych. Niemniej jednak w celach naukowych i w praktyce stosuje się nazwę „przedsiębiorstwo społeczne” dla wspomnianych podmiotów (Kurleto 2016, s. 65-69).

Definicja pojęcia oraz elementy kultury organizacyjnej

Holenderski badacz i psycholog definiuje kulturę jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej. Chodzi tutaj o pewien sposób myślenia, reagowania, odczuwania, który nabywa się w procesie socjalizacji

w danym społeczeństwie. Najbardziej chłonny na kulturę jest umysł człowieka w czasie dzieciństwa. To wtedy uczy się najefektywniej i zapamiętuje najtrwalej i najwięcej (Hofstede, Hofstede 2007, s. 16-17). Stosunkowo niedawno, bo w drugiej połowie XX wieku, zauważono, że takie zaprogramowanie umysłu jest obecne nie tylko w kontekście narodowym. Może być ono także dostrzeżone we wszystkich zorganizowanych grupach, w tym również w firmach. Termin kultury organizacyjnej został wprowadzony do literatury naukowej przez A.M. Pettigrewa w 1979 roku. Podejmując próby określenia zachowań ludzi w organizacji, opierano się na występowaniu w niej kultury, która implikuje istnienie symboli, mitów, rytuałów, wartości i norm. Te elementy występują także w przedsiębiorstwach i determinują występujące w konkretnym podmiocie specyficzne sposoby zachowania, relacje między pracownikami a klientami, atmosferę, stosunki między podwładnymi a przełożonymi. W ten sposób odróżniają konkretną organizację od wszystkich innych (Kozusznik 2007, s. 221-222).

Tabela 2. Interpretacja znaczenia elementów kultury według A.M. Pettigrewa

Element kultury	Objaśnienie
Symbole	Słowa, gesty, obrazy, język, sposób ubierania się itp. – mogą być zrozumiałe tylko w danej organizacji i w konkretnym kontekście.
Mity	Specyficzne i istotne dla danego środowiska cechy, które zostały ukształtowane przez przeszłe zdarzenia w organizacji. Pełnią rolę wychowawczą, rysują kontekst innych wydarzeń, pomagają w interpretacji sytuacji zachodzących w danym środowisku.
Rytuały	Czynności praktykowane przez członków danej organizacji, przykładowo sposoby witania się, prowadzenia spotkań.
Wartości	Przekonania, które konstytuują zachowania członków organizacji jako pożądane, podziwiane i cenione.
Normy	Praktyczna realizacja przyjętych przez organizację wartości. Postawy, reakcje i zachowania członków organizacji w danych sytuacjach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kozusznik 2007, s. 222-223)

W Tabeli 2 objaśniono, czym są poszczególne elementy kultury w danej organizacji. Wszystkie poruszone aspekty składają się na całość funkcjonowania organizacji. Okazuje się, że kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania firmy. Im silniejsza i bardziej spójna kultura, tym efektywniej funkcjonuje cała instytucja, ponieważ każdy z jej członków wie, co leży w jego prawach i obowiązkach. Komunikacja jest o wiele sprawniejsza, co przyspiesza procesy zachodzące w firmie. Niemniej jednak członkowie danej organizacji nie mogą zatracić się w tworzeniu radykalnej kultury organizacyjnej, ponieważ do przetrwania firmy w dynamicznych warunkach otoczenia potrzebna jest pewna elastyczność (Hofstede, Hofstede 2007, s. 296-297). Doza tej umiejętności jest poniekąd wpisana w definicję kultury organizacyjnej, która jest tworem wrażliwym na otoczenie i dostosowuje się do nowych zdarzeń w organizacji (Frankowska, Myszak 2017, s. 49-64).

Edgar Schein również podjął się próby zdefiniowania pojęcia kultury organizacyjnej. Stwierdził, że pod tym terminem kryje się wzorzec podstawowych założeń,

które zostały wymyślone, odkryte lub ukształtowały się w trakcie procesu uczenia się i rozwiązywania problemów. Są to wytyczne, które sprawdzają się na tyle dobrze, że mogą być przekazane nowym członkom organizacji jako wzorzec myślenia i postępowania.



Rysunek 2. Poziomy kultury organizacyjnej według E. Scheina

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kozusznik 2007, s. 222-223)

W tej definicji Schein wskazał na trzy poziomy kultury organizacyjnej (*Rysunek 2*). Najbardziej widoczne są artefakty i produkty, które określają grupę tzw. materialnych elementów kultury organizacji. Są to więc wszystkie typowe dla konkretnej firmy procedury i systemy, struktury organizacyjne, sposoby zachowania w danych sytuacjach (Kozusznik 2007, s. 223). Poziom ten odpowiada definiowanym przez Pettigrewa rytuałom, symbolom i mitom. Schein dzieli artefakty na trzy grupy:

- językowe – legendy, mity, powszechnie używany w danej instytucji język;
- behawioralne – rytuały, ceremonie, typowe zachowania w organizacji;
- fizyczne – specyficzne dla organizacji przedmioty.

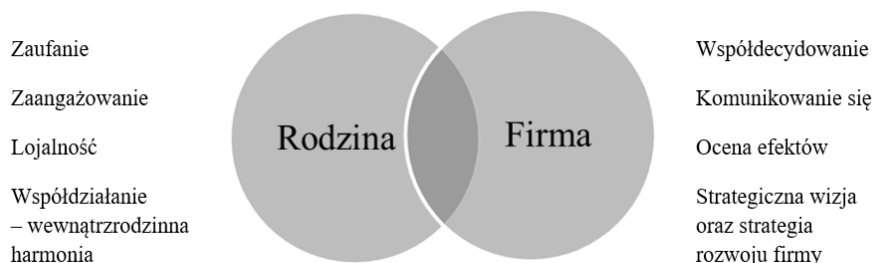
Wyodrębnione zespoły tworzą spójną całość, są widoczne dla środowiska, ale wymagają jednak konkretnej interpretacji w danym kontekście (Kopczewski, Pączek, Tobolski 2012, s. 293). Normy i wartości definiowane przez Scheina i prekursora pojęcia kultury organizacyjnej są substytucyjne. Podstawowe założenia natomiast są fundamentem do interpretacji danego zachowania w organizacji. Są one najtrudniejsze do zrozumienia i wyodrębnienia. Koncentrują się wokół relacji międzyludzkich, natury człowieka, natury otoczenia, samej organizacji i relacji firmy z otoczeniem (Kopczewski, Pączek, Tobolski 2012, s. 932).

Kultura organizacyjna jest obecna nie tylko wśród członków danej organizacji, ale przejawia się także wśród interesariuszy danej firmy. Klienci, dostawcy, władze, praca itp. prześlakają postawami i wartościami, które determinują postrzeganie świata i style zachowania w konkretnej firmie (Hofstede, Hofstede 2007, s. 297). Często zdarza się, że klienci wybierają swoich usługodawców właśnie poprzez wzgląd na kulturę organizacyjną reprezentowanej organizacji.

Hofstede, uznając fakt mnogości definicji kultury organizacyjnej, wyróżnia kilka cech tego zjawiska. Według badacza kultura organizacyjna jest holistyczna, bo obejmuje całość zjawisk i znaczy więcej niż suma pojedynczych elementów. Uwarunkowania historyczne odgrywają znaczną rolę, bo to na ich gruncie kultura firmy została utworzona. Rytuály i symbole stanowią przedmiot badań antropologicznych, co sprawia, że kultura organizacyjna jest związana z tym obszarem nauki. Jest ona także tworem społecznym, bo kreują ją ludzie. Ponadto dotyczy ona miękkich aspektów życia i umiejętności (Hofstede, Hofstede 2007, s. 297).

Charakterystyka kultury w firmie rodzinnej

Odnosząc się do kultury organizacyjnej firmy rodzinnej, skupiono się na tych podmiotach, które są zarządzane przez rodzinę (jej członkowie mają wpływ na decyzje i kierunek działania firmy, w organizacji respektowane są uznawane przez nich wartości) oraz gdzie dąży się do sukcesji w obrębie osób spokrewnionych. Wybór ten wynika z wpływu ludzi na kształt kultury organizacyjnej, jest ona bowiem zjawiskiem społecznym (Hofstede, Hofstede 2007, s. 297). Konsekwencją tego stwierdzenia jest to, że aby kultura organizacyjna miała związek z rodziną, muszą tworzyć ją jej członkowie lub musi opierać się ona na wartościach przez nich cenionych.



Rysunek 3. System: rodzina i firma – wartości wspierające się

Źródło: (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2014, s. 111)

Na *Rysunku 3* przedstawiono zjawisko przenikania i łączenia się wartości występujących w rodzinie i firmie. Występuje między nimi zależność określana jako wspieranie się – elementy systemów wartości tych dwóch podmiotów korespondują ze sobą. Można zaobserwować tutaj fenomen familizmu. Jest on wartością kulturową, która zakłada silną identyfikację z rodziną. Przejawia się ona tym, że jednostka jest ufna i lojalna w stosunku do członków rodziny, bardziej się z nią utożsamia niż z innymi grupami społecznymi (Sułkowski 2013, s. 21). Można więc stwierdzić, że firmy rodzinne, w których rodzina ma realny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, charakteryzują się specyficzną kulturą.

Opierając się na poziomach kultury zidentyfikowanych przez Scheina oraz dokonując analizy elementów kultury organizacyjnej firm rodzinnych, można zaobserwować pewne typowe dla nich części składowe.

Na poziomie artefaktów wyróżnia się język stosowany przez członków firmy rodzinnej. Jest on na ogół nieformalny, a środki komunikacji oparte są na zaufaniu.

Rozwój struktury przedsiębiorstwa jest uwarunkowany historycznie i zorientowany na osoby. Często nie występują opisy stanowisk i kompetencji, bowiem członkowie rodziny intuicyjnie tworzą miejsca pracy. Rzadko występuje biurokracja, procesy decyzyjne nie są jednak jawne i zazwyczaj oparte na perspektywie długookresowej (Leszczewska 2016, s. 43).

Wartości stanowią fundament kultury firmy rodzinnej. To właśnie one powinny pozostać niezmiennione, kiedy przedsiębiorstwo zostaje przekazane następnemu pokoleniu. Na nich opiera się działalność organizacji, a wynikające z nich normy stanowią praktykę tych cenionych przekonań. Wśród kluczowych i powszechnie występujących wartości w firmach rodzinnych można znaleźć zorientowanie na zasoby ludzkie jako na koło zamachowe działania instytucji. Darzący się zaufaniem współpracownicy, odpowiedzialni właściciele, wszyscy członkowie rodziny dbający o dobrą reputację firmy – to właśnie grupy osób, które wpływają na długookresowy sukces przedsiębiorstwa. Dbalność o ludzi pracujących w firmie, tak jak w rodzinie, objawia się troską o przyjazną atmosferę sprzyjającą rozwojowi poszczególnych jednostek, a przez to całej organizacji. Oparcie na tradycji, silna identyfikacja z organizacją i rodziną, poczucie współodpowiedzialności za podejmowane inicjatywy – to wartości, które pomagają w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych (Leszczewska 2016, s. 192-193). Efektywna komunikacja, słuchanie siebie nawzajem oraz możliwość udziału w podejmowaniu decyzji często stwarza warunki partycypacyjnego udziału w zarządzaniu, co oznacza, że realizuje się wartość lojalności względem siebie, członków rodziny i firmy oraz całej organizacji (Leszczewska 2016, s. 43). Motywami, które kierują założycielami firm rodzinnych, są często chęci polepszenia statusu społecznego i materialnego ich rodziny, zapewnienie bytu i godnego życia. Przykładem może być tutaj założyciel rodzinnej firmy Mars – Frank C. Mars. Jako dziecko nie mógł on zdobyć wykształcenia, ponieważ z powodu choroby nie uczęszczał do szkoły. Mama uczyła go przygotowywać czekoladki. W późniejszych latach Frank wraz z żoną, założyli firmę, która produkowała słodycze. Można dostrzec tutaj przedsiębiorcze wykorzystanie posiadanych zasobów w celu polepszenia bytu rodziny.

Na poziomie podstawowych założeń kultury organizacyjnej można zaobserwować relacje firm rodzinnych z interesariuszami. Okazuje się, że w związku z tym, jakie wartości pielęgnuje firma rodzinna, zdobywa ona dużo więcej klientów. W badaniach przeprowadzonych w 2017 roku przez Fundację Firmy Rodzinne wykazano, że aż 51% Polaków darzy zaufaniem przedsiębiorców rodzinnych. Lojalność klientów pomaga w stabilizacji firmy, zwiększa udziały przedsiębiorstwa w rynku, umożliwia rozwój organizacji (Leszczewska 2016, s. 190). Co ciekawe, w badaniach Fundacji Firmy Rodzinne z 2018 roku, okazało się, że 1/3 Polaków deklaruje gotowość zapłacenia więcej za produkt pochodzący z przedsiębiorstwa rodzinnego. Preferencje te są podyktowane wiarą konsumentów w to, że za takim towarem lub usługą stoi szereg wartości pielęgnowanych przez producenta oraz gwarancja jakości uczciwych właścicieli. Dodatkowo analizując relacje firm rodzinnych z ich otoczeniem, nie sposób pominąć szeregu instytucji, które wspierają działalność pomiotów typu *family business*. Wśród owych instytucji wspomagających znajduje się wspomniana już Fundacja Firmy Rodzinne, która tworzy dużą społeczność osób i organizacji

związanych z firmami rodzinnymi oraz promuje wartości, jakie niesie ze sobą działalność tych podmiotów. Dla dobrze prosperujących, perspektywicznych i zasłużonych przyznaje ona odznakę Drzewko Firma Rodzinna. Rośnie również świadomość społeczeństwa co do rozpoznawania oznak *family business*. Okazuje się, że w 2010 roku tylko 9% badanych przez Fundację Firmy Rodzinne, wiedziało, jak rozpoznać firmę rodzinną, w 2018 roku odsetek tych osób wzrósł do 61%.

Okazuje się więc, że firmy rodzinne tworzą silne kultury organizacyjne, które potrafią dopasować się do istniejących warunków, by przetrwać w zmiennym otoczeniu. Niemniej jednak są one jednocześnie na tyle trwałe i związane z wartościami, że mocno wyróżniają się spośród innych organizacji.

Charakterystyka kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie społecznym

Bazując na, wyprowadzonej z wcześniejszych rozważań, definicji przedsiębiorstwa społecznego, można przystąpić do analizy kultury organizacyjnej tego podmiotu. Jest ona wyrazista i specyficzna dla ogółu organizacji działających w takim charakterze, na jaki wskazuje przyjęta terminologia. Analiza kultury organizacyjnej zostanie dokonana, tak jak w przypadku firmy rodzinnej, na podstawie modelu Scheina.

W przedsiębiorstwie społecznym na poziomie artefaktów można zaobserwować, że wydarzenia historyczne mają wpływ na to, jak społeczeństwo funkcjonuje. Podmiot ten bowiem zazwyczaj w głównej mierze realizuje potrzeby określonej społeczności lokalnej. Biorąc pod uwagę historyczne uwarunkowania danego regionu oraz doświadczenia związane z lokalnymi preferencjami, podejmuje się działania mające na celu rozwój danej społeczności (Brdulak, Florczak 2016, s. 81). Podmioty ekonomii społecznej muszą działać w oparciu o ich regulaminy i statuty. Takie akty prawne powinny zawierać między innymi zakres działalności i strukturę organizacji. Ten aspekt jest więc opisany i poddany legislacji. Stanowiska pracy, które powstają, są dopasowywane do osób, które zostają pracownikami przedsiębiorstwa. Tworzy się im dogodne warunki do tego, aby najefektywniej jak to możliwe wypełniały swoje obowiązki. Język, jakim posługują się członkowie przedsiębiorstw społecznych, jest uważany za nieformalny po to, aby każdy czuł się dobrze w nowej rzeczywistości. Ten zabieg jest szczególnie zalecany, kiedy przedsiębiorstwo społeczne wiąże się z reintegracją zawodową osób wykluczonych społecznie, takich, które dawno lub w ogóle nie pracowały, np. osób z niepełnosprawnościami i z trudnościami w funkcjonowaniu w społeczeństwie. Nieformalność języka i przyjazna atmosfera pomaga w adaptacji do miejsca pracy i nie odstrasza, pomaga wyzwolić potencjał drzemiący w danej osobie.

Wśród norm i wartości, które zwierają się w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa społecznego, warto wyróżnić poszanowanie i zaangażowanie wszystkich interesariuszy w zarządzanie organizacją. W organizacjach tych zarządzanie partycypacyjne jest preferowaną formą kierowania. Lider powinien dbać o to, aby każdy mógł mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zgłaszać nowe pomysły, rozwiązania i jasno komunikować swoje zdanie (Nowak, Praszkiel 2012, s. 181). Traktowanie kapitału społecznego, potencjału ludzi jako jednej z najistotniejszych wartości w przedsiębiorstwie społecznym sprawia, że na takim fundamencie buduje

się rozwój organizacji. Ludzie tworzący przedsiębiorstwo ufają i pomagają sobie wzajemnie, doceniają wspólną pracę, i pragną doskonalić swoje umiejętności. Dla przedsiębiorstwa społecznego ważne jest działanie na rzecz poprawy sytuacji społecznej i materialnej pewnej grupy osób lub rozwiązanie jakiegoś problemu społecznego. Oznacza to, że praktykowane są takie wartości jak lojalność i szacunek dla dobra wspólnego (Brdulak, Florczak 2016, s. 75).

Przedsiębiorstwa społeczne w grupie podstawowych założeń kultury organizacyjnej wykazują specyficzne podejście do natury człowieka, relacji międzyludzkich i stosunku do otoczenia. Sięgają one do człowieczeństwa, rozumianego jako pozytywne cechy człowieka, mają na celu przywracanie jednostki społeczeństwu, przeciwdziałanie patologiom, dbałość o poszanowanie istoty ludzkiej i prawo do godnego życia. Organizacje te czerpią inspiracje z otoczenia, swoje działania opierają na potrzebach społeczeństwa. Realizują strategię zrównoważonego rozwoju, jednocześnie dbając o wiele aspektów w realizacji jednego przedsięwzięcia. Przykładem może być tutaj Spółdzielnia Socjalna 94iekawa z Gdańska, w której aktywizując zawodowo osoby z niepełnosprawnościami, tworzy się kawiarnię w trendzie *less waste* (m.in. użycie biodegradowalnych kubków) oraz przygotowuje się posiłki w oparciu o ekologiczne produkty i z certyfikatem *fair trade*. Wokół przedsiębiorstw społecznych kreowana jest pewna ideologia, a wraz z nią powoływane są do istnienia instytucje, które pomagają w rozwoju tym podmiotom. Wśród tych instytucji znajdują się między innymi Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej (ROPS), Inkubatory Innowacji Społecznych czy ASHOKA². Wszystkie te podmioty mają na celu wsparcie przedsiębiorstw społecznych w realizacji ich działań. Najefektywniej działające przedsiębiorstwa społeczne są nagradzane – jednym z wyróżnień, jakie mogą otrzymać, jest tytuł Lidera Ekonomii Społecznej przyznawany przez ROPS.

Przedsiębiorstwa społeczne tworzą specyficzne kultury organizacyjne, które umożliwiają im funkcjonowanie w charakterze, jaki wynika z ich definicji. Dzięki elementom kultury organizacyjnej są w stanie pogodzić element przedsiębiorczości i prospołecznego nastawienia. Efektywność ich działań jest w dużej mierze wynikiem tego, jakie wartości reprezentują ludzie tworzący przedsiębiorstwo społeczne.

Porównanie elementów kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych

Zarówno firmy rodzinne, jak i przedsiębiorstwa społeczne charakteryzują się wyrazistą specyfiką kultury organizacyjnej. Poszczególne elementy składowe ich kultur organizacyjnych współgrają ze sobą, tworząc niepowtarzalną całość. Niemniej jednak w kulturach tych podmiotów można znaleźć podobieństwa i podobne zasady funkcjonowania (*Tabela 3*).

² Stowarzyszenie Innowatorów Społecznych ASHOKA zajmujące się wspieraniem innowatorów społecznych w podejmowanych przez nich działaniach (aktualnie na świecie ponad 3000 osób otrzymało wsparcie).

Tabela 3. Podobieństwa elementów kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych

Poziom kultury organizacyjnej	Wspólne elementy kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych
Artefakty i produkty	<ul style="list-style-type: none"> – historycznie uwarunkowane działania, – nieformalny język, – komunikacja oparta na zaufaniu.
Normy i wartości	<ul style="list-style-type: none"> – lojalność, – współdziałanie w zarządzaniu, – działanie na rzecz poprawy sytuacji społecznej i materialnej pewnej grupy osób, – zorientowanie na kapitał ludzki.
Podstawowe założenia	<ul style="list-style-type: none"> – relacje z otoczeniem oparte na zaufaniu, – tworzenie jednej społeczności wśród różnych organizacji tego samego typu.

Źródło: Opracowanie własne

W Tabeli 3 przedstawiono elementy kultur organizacyjnych, które są wspólne zarówno dla firm rodzinnych, jak i dla przedsiębiorstw społecznych. Poszczególne części zostały podzielone według koncepcji Scheina. Okazuje się, że firmy rodzinne i przedsiębiorstwa społeczne mają dużo wspólnych części. Już na poziomie artefaktów można zauważyć, że oba podmioty opierają swoje działania na wydarzeniach historycznych. W *family business* charakterystycznym jest tworzenie stanowisk według przeszłych i obecnych potrzeb w firmie. Organizacje ekonomii społecznej natomiast poprzez swoją działalność rozwiązują historycznie ukształtowane problemy danej społeczności lokalnej. Co więcej, w obu podmiotach dominuje nieformalny język i komunikacja oparta na zaufaniu. W firmach rodzinnych ma to swoje źródło w sposobie porozumiewania się członków rodziny, zaś w przedsiębiorstwach społecznych taki styl przekazywania komunikatów sprzyja zaangażowaniu wszystkich członków organizacji w jej działalność. Obrany przez podmioty styl komunikacji pomaga w szybszym podejmowaniu decyzji i efektywniejszym przeprowadzaniu przedsięwzięć. Wpływa także na siłę identyfikacji jednostek z organizacją – nieformalny język oraz komunikację opartą na zaufaniu łatwiej zaadaptować w codzienne życie.

Grupa wspólnych norm i wartości dla firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych jest bardzo rozbudowana. Pojawiają się tam elementy o znaczącej sile i wpływające na ważne obszary funkcjonowania tych podmiotów. Członkowie obu typów organizacji charakteryzują się lojalnością wobec innych członków zespołu oraz samej instytucji. Dzięki temu otrzymują prawo do wypowiedzenia własnych pomysłów, współdziałania w decyzjach i rozwiązywaniu problemów firm. Często ma miejsce sytuacja, w której przedsiębiorstwo społeczne działa na rzecz poprawy sytuacji materialnej i społecznej pewnej grupy osób, zazwyczaj wykluczonych społecznie ludzi. W firmie rodzinnej zdarza się też, że motywacją do podjęcia aktywności gospodarczej jest pragnienie zapewnienia bytu i godnego życia rodzinie. W obu organizacjach

ceni się kapitał ludzki i skupia się na człowieku. Zapewnienie jednostce dogodnych warunków do rozwoju leży u podstaw działania tych dwóch podmiotów. Zarówno w przedsiębiorstwie społecznym, jak i w firmie rodzinnej potencjał człowieka jest traktowany jako koło napędowe rozwoju organizacji.

Na poziomie podstawowych założeń przedsiębiorstwa społeczne i firmy rodzinne również odnajdują część wspólną. Podmioty ekonomii społecznej i *family business* opierają relacje z otoczeniem na zaufaniu. Realizują swoje działania poprzez praktykowanie wartości i tym samym budują swój dobry wizerunek wśród interesariuszy. Oba środowiska podmiotów są na tyle wyraziste, że tworzą się wśród nich społeczności. Działają instytucje wspierające rozwój tych organizacji. Przyznawane są nagrody dla tych, którzy okazują się być najbardziej efektywni w swojej dziedzinie.

Podsumowując – elementy kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych są podobne. Część wspólna tego obszaru jest na tyle duża, że działania obu podmiotów często odwołują się do takich samych wartości. W następstwie są one praktykowane, a co za tym idzie – zachowania i postawy przyjmowane w tych organizacjach są niemal identyczne.

Czy może istnieć przedsiębiorstwo rodzinno-społeczne?

W toku analizy kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych oraz identyfikując podobieństwa w elementach tego zjawiska w obu podmiotach nasuwa się pytanie, czy może istnieć przedsiębiorstwo, które jest jednocześnie rodzinne i społeczne? Część wspólna kultur organizacyjnych tych instytucji wskazuje na to, że tak. Prawnie również nie ma ku temu przeciwwskazań. Istnieje możliwość, że jeśli przedsiębiorstwo społeczne będzie jednocześnie firmą rodzinną, to wyniki organizacji będą jeszcze lepsze, ponieważ nastąpi silniejsza identyfikacja jednostki z podmiotem, większe zaangażowanie w działania oraz poważniejsze poczucie odpowiedzialności za biznes. Dodatkowo w przedsiębiorstwie rodzinno-społecznym, którego inicjatorem i podmiotem zarządzającym jest rodzina, a pracownikami są osoby spoza rodziny, ludzie wykluczeni społecznie lub z niepełnosprawnościami, możliwa jest efektywniejsza reintegracja zawodowa i resocjalizacja jednostek. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że w rodzinnym przedsiębiorstwie tacy pracownicy będą się lepiej czuć i szybciej chłonąć dobre wzorce, tym samym zmniejszając poziom patologii społecznych. Sytuacja efektywnego prowadzenia przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego jest jednak możliwa tylko w sytuacji, kiedy rodzina otrzymuje godne warunki życia, nie musi martwić się o swój byt materialny. Ma wtedy zaspokojone potrzeby niższego rzędu piramidy Masłowa, co pozwala jej skupić się na maksymalizowaniu zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych. W przypadku opisywanych przedsiębiorstw rodzinno-społecznych konieczna jest odpowiednia pomoc dla założycieli tych podmiotów ze strony jednostek wspierających działalność podmiotów ekonomii społecznej. W przeciwnym razie w rodzinie chcącej realizować przedsięwzięcia społeczno-biznesowe wygra potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa rodzinie. Jeśli rodzina będzie miała zapewnione

godne warunki do życia i rozwoju (i nie mowa tutaj o luksusach i wysokich standardach), to będzie mogła bardzo efektywnie realizować idee przedsiębiorczości społecznej, przekazując do organizacji wartość dodaną ze swojej rodzinności.

Bardzo dobrym przykładem rodziny innowatorów społecznych jest rodzina Sadowskich. Barbara i Tomasz Sadowscy, małżeństwo psychologów, w 1989 roku, w obliczu wyzwań i potrzeb społecznych, jakie niesły za sobą zmiany transformacyjne, założyli fundację mającą na celu przywracanie jednostek społeczeństwu. Wierząc w człowieczeństwo oraz to, że nie ma ludzi bezpowrotnie straconych, zamieszkali wraz z córkami i grupą 25 osób marginalizowanych społecznie po to, aby nauczyć ich życia we wspólnocie i pracy. Okazało się, że rodzinne wartości, jakie wnieśli w życie osób wykluczonych społecznie, pomogły w odejściu od patologii społecznych, w aktywizacji zawodowej oraz podniesieniu statusu społecznego i materialnego tych ludzi. Sadowscy dzięki swojej ciężkiej pracy, wielu wyrzeczeniom, rodzinnej współpracy, ale także przedsiębiorczemu nastawieniu stworzyli organizację, która jest prężnie działającą instytucją. Skala działań Fundacji Pomocy Wzajemnej Barka, bo tak nazywa się przedsięwzięcie, objęła całą Polskę. Efekty są zdumiewające, a dobro, które tworzą dla społeczeństwa, jest ogromne. Sadowscy byli wspierani między innymi przez Stowarzyszenie Innowatorów Społecznych ASHOKA. Działalność takich organizacji jest konieczna i przynosi widoczne efekty. Dodatkowo okazuje się, że przedsiębiorczość rodzinno-społeczna jest jak efekt domina. Córka Sadowskich, Maria, również działa w obszarze ekonomii społecznej, angażując się w różne inicjatywy i tworząc przedsięwzięcia biznesowe, które jednocześnie rozwiązują problemy społeczne.

Podsumowanie

Autorka podjęła rozważania nad tematyką tego artykułu, ponieważ jej sytuacja życiowa zmotywowała ją do tego. Obecnie jest na etapie tworzenia wraz z mężem przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego AGROUsprawnienie. Autorka zadawała sobie pytanie, czy istnieje możliwość funkcjonowania takiego tworu. Wyniki badań wskazały, że jest na to szansa.

Autorka rodzinie jest związana z osobami z niepełnosprawnością, ponieważ jej rodzice pracują w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczym. Od dziecka miała kontakt z osobami wykluczonymi społecznie i niepełnosprawnymi, można stwierdzić, że wychowywała się wśród nich. Angażowała się także w wiele przedsięwzięć na rzecz osób z niepełnosprawnościami, a niektóre inicjatywy były jej pomysłem i pełniła rolę lidera w tych projektach. Mąż autorki jest rodzinie związany z *family business*. Jego rodzina od 45 lat prowadzi Specjalistyczne Gospodarstwo Ogrodnicze. Łącząc doświadczenia: pracy z osobami z niepełnosprawnościami, przedsiębiorczości rodzinnej i kontaktu z roślinami, małżeństwo pragnie stworzyć nietypową agroturystkę, przedsiębiorstwo rodzinno-społeczne, oparte na ideach: ekologii, *zero* i *less waste* oraz hortiterapii (terapii różnorodnych chorób poprzez pracę z roślinami). Za pośrednictwem działalności organizacji redukowane będą wykluczenia społeczne osób z niepełnosprawnościami i osób starszych, poprzez zapew-

nienie im miejsc pracy oraz odpowiedniego wsparcia. Wszystkim klientom przedsiębiorstwo będzie oferować usprawnienie poprzez kontakt z roślinami, naturą i wartościami. To połączenie doświadczeń zdobywanych od dziecka oraz ducha przedsiębiorczości wraz z chęcią niesienia pomocy innym ludziom może stanowić motor napędzający rozwój przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego.

Literatura

1. Bernard B. (1975), *The Development of Organizational Structure in The Family Firm*, „Harvard Business Review”, Vol. 54(4).
2. Brdulak J., Florczak E. (2016), *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa.
3. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
4. Cameron K.S., Quinn R.E. (2006), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Davis P. (1983), *Realizing the Potential of the Family Business*, Organizational Dynamics, Summer.
6. Frankowska M., Myszak J. (2017), *Kultura organizacyjna a sukcesja władzy w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, z. 6, cz. 1.
7. Frączek M., Hausner J., Mazur S. (red.) (2012), *Wokół ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
8. Fundacja Firmy Rodzinne (2017), *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, www.ffr.pl/pl/firmy-zbudowane-na-zaufaniu (dostęp: 03.10.2019).
9. Fundacja Firmy Rodzinne (2018), *Polacy o firmach rodzinnych V. Biznes nie tylko dla pieniędzy*, www.ffr.pl/pl/polacy-o-firmach-rodzinnych-2018-biznes-nie-tylko-dla-pieniedzy/ (dostęp: 03.10.2019).
10. Hausner J. (red.) (2008), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
11. Hausner J., Lauriusz N. (2008), *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
12. Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
13. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
14. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M. (2012), *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf (dostęp: 03.10.2019).
15. Kożusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
16. Kurleto M.H. (2016), *Model przedsiębiorstwa społecznego*, Difin, Warszawa.
17. Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
18. Litz R.A. (1995), *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, „Family Business Review”, Vol. 8, No. 2.
19. Maciejewski W., Pach J., Śliwa R. (2019), *Przedsiębiorczość społeczna – innowacje – środowisko*, CeDeWu, Warszawa.
20. Nowak A., Praszkie R. (2012), *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
21. Sadowska B. (red.) (2008), *Barka. Ekonomia Społeczna w Praktyce (1989-2008)*, Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka, Poznań.

22. Shanker M.C., Astrachan J.H. (1996), *Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic*, „Family Business Review”, Vol. 9, No. 2.
23. Sułkowski Ł. (2013), *Syndrom familizmu w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 6, cz. 2.
24. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93, z późn. zm.).
25. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (Dz.U. 2019 poz. 1292).
26. www.ashoka.cee.org (dostęp: 03.10.2019).
27. www.ciekawa.com.pl (dostęp: 03.10.2019).
28. Yunus M. (2013), *Świat bez ubóstwa: czas na przedsiębiorstwo społeczne*, ConCorda, Warszawa.

A COMPARISON OF FAMILY BUSINESS AND SOCIAL ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURES

Abstract: The author of the article found herself in a situation where she had to diagnose whether a family business can be a social enterprise at the same time. Personally, she is at the very beginning of creating her own business undertaking, which is called AGROUsprawnienie. Together with her husband, they are setting up a family-run social enterprise, based on their own experience. Organizational culture is a very important factor affecting business success and functioning. For this reason, the author decided to examine the possibility of combining the organizational cultures of family-run companies and social enterprises. The question to be answered is whether it is possible to create a hybrid company merging the elements of a family company and social enterprise. This article aims to define similarities between the elements of family business organizational culture and social enterprise organizational culture and diagnose the possibility of existing a family and social enterprise. In the article, the author discusses the concepts of family business, social enterprise, and organizational culture. She also analyses the elements of both organizational cultures and on this basis formulates final conclusions and presents practical solutions to this problem.

Keywords: Family business, hybrid solution, organizational culture, social enterprise



ROLA STOWARZYSZEŃ AGROTURYSTYCZNYCH W PROMOCJI AGROTURYSTYKI W INTERNECIE ORAZ W STOSOWANIU INNYCH INSTRUMENTÓW KOMUNIKACJI Z RYNKIEM

Arkadiusz Niedziółka¹

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie
Wydział Rolniczo-Ekonomiczny

Streszczenie: Agroturystyka to forma turystyki wiejskiej związana z wypoczynkiem turystów w obrębie czynnych gospodarstw rolnych. Jej rozwój uwarunkowany jest przede wszystkim atrakcyjnymi walorami przyrodniczymi oraz interesującą ofertą wypoczynku. Usługi agroturystyczne wspierane są przez różne podmioty i organizacje, wśród których prym wiodą stowarzyszenia agroturystyczne. Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie roli małopolskich stowarzyszeń agroturystycznych w promocji ofert swoich członków. Skupiono się głównie na reklamie internetowej, ale również przedstawiono inne instrumenty komunikacji z rynkiem stosowane przez stowarzyszenia. Aby zrealizować postawiony cel główny, przeprowadzono latem 2019 roku badania jakościowe z prezesami trzech stowarzyszeń agroturystycznych z województwa małopolskiego: Galicyjskich Gospodarstw Gościennych, Góralskiego Stowarzyszenia Agroturystycznego oraz Stowarzyszenia Gospodarstw Eko- i Agroturystycznych Gazda. Metodę badawczą stanowił sondaż diagnostyczny, a technikę badawczą kwestionariusz wywiadu. Cele szczegółowe dotyczyły historii rozwoju stowarzyszeń agroturystycznych w Polsce oraz ich najważniejszych zadań, w tym szczególnie działalności promocyjnej.

Słowa kluczowe: agroturystyka, promocja, stowarzyszenie agroturystyczne

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.08

Wprowadzenie

Początki rozwoju agroturystyki w Polsce można datować na początek lat 90. ubiegłego wieku. W okresie tym, dzięki wsparciu pracowników ośrodków doradztwa rolniczego, w różnych regionach kraju zaczęły powstawać gospodarstwa agroturystyczne, stanowiące wówczas nowy rodzaj wiejskiego obiektu noclegowego. Poprzez wynajmowanie pokoi gościennych turystom rolnicy mogli uzyskiwać dodatkowy dochód pochodzący ze źródeł pozarolniczych, przy najczęściej niskich dochodach wypracowanych we własnym gospodarstwie rolnym. Oprócz wspomnianych ośrodków doradztwa rolniczego, w tamtym czasie usługami agroturystycznymi zainteresowały się również władze lokalne w gminach oraz powstające organizacje w formie stowarzyszeń powoływane przez rolników zajmujących się agroturystyką.

¹ Arkadiusz Niedziółka, dr, arkadiusz.niedziolka@urk.edu.pl, ORCID: 0000-0003-2546-41

Były to stowarzyszenia agroturystyczne, które od początku swojej działalności zajęły się szeroką działalnością promocyjną agroturystyki oraz współpracą w tym zakresie z innymi organizacjami.

W Polsce najwyższym aktem prawnym regulującym istnienie stowarzyszeń jest Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483). W jej artykule 12 zapisano: „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji”.

Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym i trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych. Działalność jego oparta jest na społecznej pracy członków, co jednak nie wyklucza możliwości zatrudnienia osób spośród swoich członków lub osób spoza stowarzyszenia. Osoby zakładające stowarzyszenie, uchwalają jego statut i wybierają komitet założycielski. W statucie w szczególności określa się (Brzozowski 2005, s. 8):

- nazwę, siedzibę stowarzyszenia oraz teren jego działania,
- cele postawione przez stowarzyszenie i sposoby ich realizacji,
- sposób nabywania członkostwa,
- prawa i obowiązki członków,
- władze stowarzyszenia i ich kompetencje,
- sposób reprezentowania stowarzyszenia,
- zaciąganie zobowiązań majątkowych.

Od wejścia w życie ustawy o stowarzyszeniach w 1989 roku, aż do maja 2016 roku warunkiem utworzenia stowarzyszenia było przystąpienie do niego minimum 15 osób. W dniu 20 maja 2016 r. zmieniły się natomiast przepisy dotyczące zakładania stowarzyszeń i od tego czasu prawnie minimum 7 osób ma prawo do założenia tej organizacji.

Stowarzyszenia działają również w branży turystycznej, a przykładem ich działalności w Polsce są wspomniane już stowarzyszenia agroturystyczne. Zrzeszają one przede wszystkim rolników posiadających gospodarstwa agroturystyczne, ale niekiedy i inne obiekty świadczące usługi noclegowe. Stowarzyszenia te powoływane są do realizacji celów wyszczególnionych w ich statutach. Często cele statutowe związane są z informowaniem potencjalnych turystów o walorach turystycznych danego regionu, tj. opracowania, publikowanie oraz rozprowadzanie map, broszur i informatorów (Sznajder, Przezbórska 2006, s. 136).

Rozwój stowarzyszeń agroturystycznych w Polsce i ich zadania

Pierwsze stowarzyszenie agroturystyczne w Polsce zostało założone w 1991 roku na Suwalszczyźnie. Była to pierwsza tego typu organizacja i nosiła nazwę Suwalska Izba Rolniczo-Turystyczna. W następnych latach zaczęły powstawać kolejne stowarzyszenia w różnych regionach kraju. W połowie 1995 roku, kiedy rozpoczęto pierwsze badania nad działalnością stowarzyszeń agroturystycznych, istniało ich już 16 (Strzembicki 2003, s. 21).

W 2004 roku, czyli w roku akcesji Polski do Unii Europejskiej, działało w Polsce 31 stowarzyszeń agroturystycznych oraz dodatkowo 14 podobnych organizacji działających na rzecz rozwoju agroturystyki. Kolejność czasową oraz podmiotowość powstających organizacji w wybranych latach do czasu wejścia Polski do UE zaprezentowano w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Organizacje działające w Polsce na rzecz agroturystyki w wybranych latach w przedziale 1991-2004

Rodzaje organizacji wyodrębnione z nazw	Liczba w wybranych latach						
	1991	1993	1994	1995	1999	2001	2004
Stowarzyszenia agroturystyczne	0	2	4	14	27	23	31
Izby rolniczo-turystyczne	1	1	1	1	1	1	1
Towarzystwa rolniczo-turystyczne	0	0	0	1	2	2	1
Związki turystyczne	1	2	3	3	2	2	6
Stowarzyszenia kwaterodawców	0	0	0	1	1	3	1
Stowarzyszenia turystyki wiejskiej	0	0	1	1	1	2	4
Stowarzyszenia agroekoturystyczne	0	0	0	0	1	1	2
Ogółem	2	5	9	21	35	34	46

Źródło: (Wojciechowska 2018, s. 119)

Dzięki pełnoprawnemu członkostwu Polski w Unii Europejskiej polskie organizacje non-profit uzyskały możliwość ubiegania się o środki unijne na swoją działalność. Stowarzyszenia agroturystyczne miały prawo aplikować o wsparcie ze źródeł unijnych m.in. z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 oraz w bieżącej edycji PROW na lata 2014-2020. W latach 2007-2013 także rolnicy prowadzący gospodarstwa agroturystyczne mogli ubiegać się o wsparcie finansowe z PROW w formie refundacji części poniesionych inwestycji na rozwój swojej działalności (Opióła (red.) 2010, s. 14).

W pierwszych latach członkostwa Polski w UE stowarzyszenia agroturystycznie działały we wszystkich regionach kraju. Według danych szacunkowych w 2007 roku funkcjonowało ich około 120 (Zuba, Zuba 2007, s. 152). Na podstawie natomiast obliczeń G. Forsyia, odwołujących się do danych zamieszczonych w Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, w 2016 roku można było doliczyć się w Polsce 128 stowarzyszeń agroturystycznych (Foryś 2017, s. 100).

Wiele stowarzyszeń agroturystycznych współpracuje w rozwoju agroturystyki z różnymi podmiotami. Często kooperacja taka ma miejsce z władzami lokalnymi w gminach, z ośrodkami doradztwa rolniczego, z lokalnymi grupami, działami czy lokalnymi organizacjami turystycznymi. Współpraca z wymienionymi organizacjami często opiera się na wspólnych działaniach promocyjnych oraz na współorganizowaniu kursów i szkoleń agroturystycznych.

Władze samorządowe w gminach posiadających atrakcyjne walory przyrodnicze w procesie zarządzania lokalną agroturystyką mogą wspierać powstawanie na swoim terenie stowarzyszeń agroturystycznych (Herbst 2002, s. 101). Mogą również wspierać inicjatywy dążące do powstawania na ich terenie kół lub filii tych organizacji. Należy zgodzić się z B. Lane i J. Majewskim (2001, s. 283), że władze lokalne mogą odgrywać ważną rolę w zarządzaniu rozwojem agroturystyki, przede wszystkim w działalności promocyjnej poprzez uczestnictwo członków rady gminy w organizacjach zajmujących się turystyką wiejską, zatem także i w stowarzyszeniach agroturystycznych. Z kolei współpraca stowarzyszeń z ośrodkami doradztwa rolniczego najczęściej dotyczy wspólnej organizacji szkoleń na temat prowadzenia gospodarstwa agroturystycznego. Do ogólnych natomiast zadań informacyjno-doradczych świadczonych przez ODR-y na rzecz rozwoju agroturystyki można zaliczyć (Sikora 2012, s. 196):

- prowadzenie szkoleń dla rolników i innych mieszkańców wsi w zakresie rozwoju przedsiębiorczości,
- promocję produktów lokalnych i regionalnych,
- podejmowanie działań na rzecz zachowania dziedzictwa kulturowego,
- promocję wsi jako atrakcyjnego miejsca na wypoczynek,
- prowadzenie szkoleń nt. możliwości uzyskania wsparcia finansowego na rozwój agroturystyki ze środków unijnych.

Do najważniejszych zadań stowarzyszeń agroturystycznych, realizowanych przez nie samodzielnie, można zaliczyć (Jalinik 2005, s. 43):

- pomoc doradczą,
- ochronę interesów turystów,
- udział w krajowych oraz zagranicznych giełdach i targach turystycznych,
- rozwój współpracy z lokalnymi władzami samorządowymi i zespołami doradztwa rolniczego,
- prowadzenie szkoleń,
- przeglądy obiektów agroturystycznych,
- przyznawanie znaku graficznego – logo – dla gospodarstw agroturystycznych,
- organizowanie własnego systemu sprzedaży,
- przygotowywanie ofert agroturystycznych,
- wspieranie i popularyzowanie działalności agroturystycznej mieszkańców wsi.

Wśród zadań stowarzyszeń najczęściej podkreśla się ich rolę w promocji agroturystyki. Organizacje promują usługi turystyczno-wypoczynkowe swoich członków głównie przez własne strony internetowe, a także poprzez wydawnictwa i wyjazdy na giełdy agroturystyczne. Bardzo skuteczna w agroturystyce jest reklama internetowa, ponieważ Internet ma wiele zalet (Marcinkiewicz 2003, s. 76):

- Stanowi możliwość taniego i szybkiego przekazania dużej ilości informacji.
- Jest tanim i szybkim sposobem kontaktu ze współpracownikami i potencjalnymi turystami.
- Ma możliwości natychmiastowej reakcji klientów.
- Jest dostępny 24 godziny na dobę.

Internet współcześnie staje się narzędziem, które wspomaga i ułatwia pracę wielu firmom turystycznym i organizacjom (Oleksiuk 2007, s. 240). Stosują go oczywiście także stowarzyszenia agroturystyczne, ponieważ dzięki reklamie on-line istnieje możliwość szybkiego dotarcia do wielu osób zainteresowanych wypoczynkiem na wsi w gospodarstwach agroturystycznych.

Wyniki badań

Z prezesami trzech stowarzyszeń agroturystycznych w Małopolsce przeprowadzono badania na temat działalności tych organizacji, głównie w zakresie promocji agroturystyki. Dwa stowarzyszenia, mianowicie Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne oraz Góralskie Stowarzyszenie Agroturystyczne, zrzeszone są w Polskiej Federacji Turystyki Wiejskiej – Gospodarstwa Gościnne. Pierwsza organizacja, założona w 1993 roku, była nawet współzałożycielem Federacji w 1996 roku. Z kolei Góralskie Stowarzyszenie Agroturystyczne powstało w 2009 roku, kiedy opuściło Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne, wówczas jako ich Pienińsko-Podhalański Oddział. Trzecia poddana badaniom organizacja – Stowarzyszenie Gospodarstw Eko- i Agroturystycznych Gazda nie należy do ogólnokrajowej Federacji.

Obecna liczba członków trzech badanych stowarzyszeń agroturystycznych, w tym liczba zrzeszonych w nich gospodarstw agroturystycznych, przedstawiona jest w Tabeli 2.

Tabela 2. Liczba członków badanych stowarzyszeń agroturystycznych w 2019 roku, w tym liczba gospodarstw agroturystycznych

Stowarzyszenie agroturystyczne	Liczba członków	Liczba gospodarstw agroturystycznych
Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne	56	54
Góralskie Stowarzyszenie Agroturystyczne	70	28
Stowarzyszenie Gospodarstw Eko- i Agroturystycznych Gazda	26	9
Ogółem	152	91

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wśród innych członków stowarzyszeń prezesi najczęściej wymieniali kwatery prywatne, które również, tak jak gospodarstwa agroturystyczne, udostępniały pokoje gościnne turystom.

Do najważniejszych zadań stowarzyszeń agroturystycznych zalicza się działalność promocyjną (Lechwar, Filip 1998, s. 108; Karczewska, Sikora 2005, s. 199; Niedziółka 2008, s. 77; Zawadka 2010, s. 112). W związku z tym następane pytanie ankietowe dotyczyło rodzajów narzędzi promocyjnych stosowanych w działalności stowarzyszeń.

Jedną z najpopularniejszych i ogólnie dostępnych form promocji stosowanych przez badane stowarzyszenia agroturystyczne jest reklama internetowa. Rozmówcy

stwierdzili, że promują usługi turystyczne swoich członków zarówno na własnym portalu stowarzyszenia, jak i na oficjalnych stronach gmin, na terenie których działają zrzeszone u nich gospodarstwa agroturystyczne i inne podmioty, np. pensjonaty czy kwatery prywatne. Uważają oni reklamę agroturystyki w Internecie za najskuteczniejszą.

Prezesi badanych stowarzyszeń wskazali ponadto na inne wykorzystywane instrumenty marketingowe w promocji. Każda organizacja promuje się na targach i giełdach agroturystycznych. To jedna z podstawowych form *public relations*,

często skuteczna, ale jednak kosztowna. Wymaga bowiem przygotowania materiałów informacyjnych, upominków dla odwiedzających stoisko, opłat za usytuowanie stoiska, przygotowania transportu oraz poniesienia innych kosztów związanych z uczestnictwem w targach (Mikuta, Żelazna 2004, s. 150). Stowarzyszenia prowadzą również działalność wydawniczą i promują oferty wypoczynkowe swoich członków np. w katalogach agroturystycznych. Zdarza się ponadto, że przedstawiciele stowarzyszenia, głównie zarządu, uczestniczą w konferencjach naukowych, które tak jak i giełdy stanowią wzorcowe przykłady działań *public relations*.

Prezesi dwóch stowarzyszeń: Galicyjskich Gospodarstw Gościennych oraz Góralskiego Stowarzyszenia Agroturystycznego z racji członkostwa w Federacji Gospodarstwa Gościennne mają możliwość promowania się ponadto w wydawnictwach Federacji oraz na jej oficjalnej stronie internetowej.

W zarządzaniu promocją usług agroturystycznych badane organizacje współpracują z różnymi podmiotami. Wszystkie trzy stowarzyszenia kooperują w tym zakresie z gminami, na terenie których działają ich członkowie. Stowarzyszenie Gospodarstw Eko- i Agroturystycznych Gazda współpracuje ponadto z Lokalną Grupą Działania Piękna Ziemia Gorczańska oraz z Gorczańskim Parkiem Narodowym, a Góralskie Stowarzyszenia Agroturystyczne z trzema lokalnymi grupami działania:

- Stowarzyszeniem LGD Gorce-Pieniny,
- Stowarzyszeniem Rozwoju Spisza i Orawy,
- Podhalańską Lokalną Grupą Działania.

Stowarzyszenia agroturystyczne mogły w przeszłości, co już wcześniej zaznaczono, korzystać ze wsparcia różnych działań i programów unijnych. W związku z tym kolejne pytanie ankietowe odnosiło się do korzystania przez stowarzyszenia z tych źródeł.

Prezes Galicyjskich Gospodarstw Gościennych zakomunikował, że do tej pory jego stowarzyszenie dwa razy otrzymało wsparcie z Unii Europejskiej. W 2000 roku zdobyto środki z Lien Partnership na projekt „Rozwój turystyki i agroturystyki na Orawie”, a w 2011 roku z programu dla małych przedsiębiorstw na projekt: „Promocja i rozwój turystyki i agroturystyki w Dolinie Raby”. Ankietowany dodał, że nie podjęto jeszcze decyzji o ponownym aplikowaniu o środki unijne w przyszłości.

Góralskie Stowarzyszenie Agroturystyczne zrealizowało dwa projekty turystyczne z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 z Programu LEADER. Pierwszy projekt pt. „Góralskie okno na świat przez Internet – promocja regionu poprzez utworzenie strony internetowej Stowarzyszenia” zrealizowano w okresie lat 2010-2011 wspólnie z Lokalną Grupą Działania Gorce-Pieniny. Drugi

projekt pt. „Opracowanie i wydanie katalogu agroturystycznego promującego walory turystyczne regionu objętego działaniem LGD Spisz i Okolice oraz najbliższych okolic” został zrealizowany w latach 2011-2012 także z LEADERA. Zrealizowano go wspólnie ze Stowarzyszeniem Rozwoju Spisza i Orawy. Finalizacją projektu było wydanie 5 tys. egzemplarzy katalogu z ofertą agroturystyczną członków Góralskiego Stowarzyszenia Agroturystycznego. Podobnie jak w przypadku prezesa Galicyjskich Gospodarstw Gościnnych prezesa Góralskiego Stowarzyszenia Agroturystycznego nie podjął jeszcze decyzji odnośnie aplikowania o wsparcie unijne w przyszłości.

Z kolei prezes Stowarzyszenia Gospodarstw Eko- i Agroturystycznych Gazda stwierdził, że w 2012 roku uzyskano wsparcie finansowe z Programu LEADER na realizację projektu pt. „W Gorcach spotkaj się z niedźwiedziem”, wspólnie z Lokalną Grupą Działania Stowarzyszenie Piękna Ziemia Gorczańska. Dodał, że w przyszłości Stowarzyszenie zamierza starać się o ponowne wsparcie finansowe z działań unijnych.

W zarządzaniu stowarzyszeniem agroturystycznym ważną jest organizacja kursów i szkoleń agroturystycznych dla jego członków, a nawet dla mieszkańców obszarów wiejskich, planujących w przyszłości udostępnianie pokoi gościnnych turystom w swoich domach. Dlatego następnymi pytaniami dotyczyły organizacji takich przedsięwzięć w przeszłości, ewentualnej współpracy z innymi podmiotami przy prowadzeniu szkoleń oraz planów związanych z organizacją kursów agroturystycznych w przyszłości.

Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne organizowały do tej pory kursy agroturystyczne tylko dla swoich członków. W ich organizacji współpracowały z Centrum Doradztwa Rolniczego w Krakowie oraz z Małopolskim Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Karniowicach. Na pytanie o zamiar organizacji szkoleń w przyszłości prezes odpowiedział, że „na razie nie podjęto decyzji”.

W przypadku Góralskiego Stowarzyszenia Agroturystycznego – jego prezes wskazał na organizację kursów agroturystycznych jedynie dla swoich członków. Kursy te były organizowane wspólnie ze Stowarzyszeniem Lokalna Grupa Działania Gorce-Pieniny.

Prezes Stowarzyszenia Gospodarstw Eko- i Agroturystycznych Gazda stwierdził natomiast, że organizowano w przeszłości szkolenia zarówno dla członków Stowarzyszenia, jak i dla osób spoza organizacji. Były one organizowane wspólnie z ośrodkiem doradztwa rolniczego, Agencją Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Lokalną Grupą Działania Piękna Ziemia Gorczańska oraz z Gorczańskim Parkiem Narodowym. Rozmówca dodał, że również w przyszłości planuje się zorganizować kursy agroturystyczne dla osób zrzeszonych, jak i będących poza Stowarzyszeniem.

Zapytano także w ankiecie o źródła finansowania działalności stowarzyszeń. Wszystkie organizacje utrzymują się ze składek członkowskich oraz ze środków unijnych. Prezes Galicyjskich Gospodarstw Gościnnych wskazał ponadto na fundusze pozyskiwane od nielicznych sponsorów.

Zadano również pytanie o największe bariery w działalności stowarzyszenia. Rozmówcy wymieniali następujące:

- brak zaangażowania członków stowarzyszenia w jego działalność,
 - starzenie się osób prowadzących działalność agroturystyczną,
 - brak zainteresowania tą działalnością przez osoby młode,
 - niską dochodowość z prowadzonej działalności,
 - konieczność systematycznego inwestowania w obiekty celem sprostanania aktualnym wymagom klientów,
 - zmniejszające się zainteresowanie ofertą agroturystyczną wśród społeczeństwa na korzyść wyjazdów zagranicznych,
 - brak programów krajowych i unijnych zachęcających do rozwoju tej działalności.
- Ostatnie pytanie zawarte w ankiecie dotyczyło planów Stowarzyszenia na najbliższą przyszłość. Wszyscy trzej rozmówcy wymienili różne plany, jednak w większości dotyczyły one marketingu i działalności promocyjnej. Są one uwzględnione w Tabeli 3.

Tabela 3. Plany działalności Stowarzyszenia Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne

Stowarzyszenie agroturystyczne	Plany
GGG	<ul style="list-style-type: none"> –promowanie istniejących gospodarstw i prowadzonej przez nich działalności, także poprzez udział w targach i imprezach targowych i wystawienniczych; –promocja produktów regionalnych oraz tradycyjnej działalności kulinarnej i potraw regionalnych; –dalsza współpraca z gminami i samorządami w celu promocji atrakcji turystycznych gmin i regionów, gdzie prowadzona jest działalność agroturystyczna; –udział w szkoleniach i kongresach turystycznych w celu zapoznania się z aktualnymi przepisami prawnymi, tendencjami i kierunkami rozwijania działalności w tej branży; –pomoc i doradztwo gospodarstwom w planowanych działaniach inwestycyjnych, np. w wymogach przy wyposażeniu i remontach pokoi oraz otoczenia domów; –przekazywanie informacji o zmianach w przepisach i wymogach prowadzonej działalności.
GSA	<ul style="list-style-type: none"> –dalsza działalność promocyjna; –współpraca z lokalnymi grupami działania w zakresie promocji oraz w realizacji projektów turystycznych; –organizowanie kursów agroturystycznych.
SGEiAG	<ul style="list-style-type: none"> –stworzenie na obszarze działalności stowarzyszenia zagród edukacyjnych i punktów z pamiątkami, m.in. wyrobów rękodzielnictwa; –założenie ekomuzeum.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podsumowanie

Stowarzyszenia agroturystyczne są ważnymi podmiotami uczestniczącymi w procesie zarządzania agroturystyką w Polsce. W działalności marketingowej stowarzyszeń na czoło wysuwa się prowadzona przez nie polityka promocyjna. Promują usługi swoich członków głównie na swoich oficjalnych portalach internetowych. Promują je także we własnych wydawnictwach oraz podczas wyjazdów na targi i giełdy agroturystyczne.

Na podstawie przeprowadzonych badań z prezesami trzech małopolskich stowarzyszeń agroturystycznych można stwierdzić, że:

- Reklama internetowa jest najbardziej skuteczną formą komunikacji z rynkiem, następnie wydawnictwa, głównie katalogi agroturystyczne oraz giełdy agroturystyczne.
- W działalności promocyjnej stowarzyszenia współpracują z gminami, na obszarach których działają ich członkowie, oraz w przypadku Góralskiego Stowarzyszenia Agroturystycznego i Galicyjskich Gospodarstw Agroturystycznych z Polską Federacją Turystyki Wiejskiej Gospodarstwa Gościnne.
- Stowarzyszenia korzystały w przeszłości ze wsparcia unijnego w swojej działalności na realizację różnych projektów, przede wszystkim z Programu LEADER.
- Wszystkie badane organizacje zamierzają w dalszym ciągu prowadzić działalność promocyjną i współpracować w tym zakresie z różnymi podmiotami.
- Do największych barier w działalności stowarzyszeń można zaliczyć m.in. brak zaangażowania się ich członków w działalność stowarzyszeń, niską dochodowość z prowadzonej działalności oraz zmniejszające się zainteresowanie agroturystyką wśród społeczeństwa na korzyść wyjazdów zagranicznych.

Literatura

1. Brzozowski B. (2005), *Tworzenie lokalnych organizacji rozwoju turystyki typu „non-profit”*, [w:] Musiał W., Kania J., Leśniak L. (red.), *Agroturystyka i usługi towarzyszące*, Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Akademii Rolniczej w Krakowie, Kraków.
2. Foryś G. (2017), *Stowarzyszenia agroturystyczne w Polsce jako składnik nowego ruchu społecznego*, [w:] Wojciechowska J. (red.), *Sieci współpracy w turystyce wiejskiej. Stan obecny i nowe wyzwania*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków-Łódź.
3. Herbst K. (2002), *Agroturystyka. Materiały szkoleniowe*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Turystyki, Warszawa.
4. Jalinik M. (2005), *Typologia gospodarstw agroturystycznych jako determinanta rozwoju usług*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
5. Karczewska M., Sikora J. (2005), *Działalność lokalnych stowarzyszeń agroturystycznych w opinii kwaterodawców*, [w:] Kryński Z., Kmita-Dziasek E. (red.), *Turystyka wiejska a rozwój i współpraca regionów*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie, Krosno.
6. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).

7. Lane B., Majewski J. (2001), *Turystyka wiejska i rozwój lokalny*, Fundacja Fundusz Współpracy, Poznań.
8. Lechwar M., Filip P. (1998), *Rola lokalnych stowarzyszeń agroturystycznych w promocji turystyki wiejskiej*, [w:] Wiatrak A.P. (red.), *Marketing i produkty markowe w turystyce wiejskiej*, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu, Poznań.
9. Mikuta B., Żelazna K. (2004), *Organizacja ruchu turystycznego na wsi*, Wydawnictwo Format-AB, Warszawa.
10. Niedziółka A. (2008), *Działalność stowarzyszeń agroturystycznych jako ważna determinanta rozwoju agroturystyki w województwie małopolskim*, „Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis. Oeconomica”, t. 51.
11. Oleksiuk A. (2007), *Marketing usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
12. Opióła A. (red.) (2010), „Agroturystyka” nr 1(3) – luty/marzec 2010, Wydawnictwo Metafora, Opole.
13. Sikora J. (2012), *Agroturystyka. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich*, C.H. Beck, Warszawa.
14. Strzembicki L. (2003), *Instytucjonalne aspekty zarządzania turystyką wiejską w Polsce. Podstawowe problemy i tendencje*, „Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. H. Kołłątaja w Krakowie”, z. 90.
15. Sznajder M., Przezbórska L. (2006), *Agroturystyka*, PWE, Warszawa.
16. Wojciechowska J. (2018), *Agroturystyka. Signum turystyki i obszarów wiejskich*, PWE, Warszawa.
17. Zawadka J. (2010), *Ekonomiczno-społeczne determinanty rozwoju agroturystyki na Lubelszczyźnie (na przykładzie wybranych gmin wiejskich)*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
18. Zuba J., Zuba M. (2007), *Analiza stopnia integracji wybranych stowarzyszeń agroturystycznych w krajowej federacji agroturystycznej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, nr 62(1).

THE ROLE OF AGRITOURISM ASSOCIATIONS IN THE PROMOTION OF AGRITOURISM ON THE INTERNET AND IN THE USE OF OTHER INSTRUMENTS OF COMMUNICATION WITH THE MARKET

Abstract: Agritourism is a form of tourism in which tourists spend their leisure time on active farms. Its development is most of all determined by an attractive environment and an interesting holiday offer. Agritourism services are supported by various entities and organizations, among which agritourism associations are the leading ones. The main purpose of the article is to present the role of Malopolska agritourism associations in promoting its members' offers. The focus was mainly on online advertising but also other market communication instruments used by these associations were presented. To achieve the main purpose, the Author conducted qualitative research with the presidents of three agritourism associations from Malopolskie voivodeship: “Galician Hospitable Farms”, “Highlander Agritourism Association” and “Gazda Eco- and Agritourism Association”. The research method was a diagnostic survey and the research technique was an interview questionnaire. The specific purposes concerned the history of the development of agritourism associations in Poland and its most important tasks, including in particular promotional activities.

Keywords: agritourism, promotion, agritourism association



PORÓWNANIE NOTACJI BPMN I UML W KONTEKŚCIE MODELOWANIA INTERAKCJI MIĘDZY UCZESTNIKAMI PROCESÓW BIZNESOWYCH

Jakub Stelmaszczyk¹, Przemysław Polak²

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Analiz Ekonomicznych

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza dostępnych metod modelowania interakcji między uczestnikami procesów biznesowych w standardach BPMN i UML oraz opracowanie zaleceń dotyczących stosowania poszczególnych diagramów obu notacji. Dokonano przeglądu diagramów pod kątem ich cech istotnych dla modelowania interakcji w relacjach międzyorganizacyjnych. W oparciu o studium przypadku przedsiębiorstwa handlowego prowadzącego sprzedaż za pomocą platformy elektronicznej opracowano modele wykorzystujące różne typy diagramów i oceniono ich przydatność dla modelowania interakcji między partnerami biznesowymi.

Słowa kluczowe: BPMN, e-business, modelowanie procesów biznesowych, UML, zarządzanie procesami biznesowymi

DOI: 10.17512/znpcz.2019.04.09

Wprowadzenie

W wyniku postępującej cyfryzacji, aby skutecznie konkurować na rynku, przedsiębiorstwa zajmujące się handlem detalicznym muszą podejmować nowe inicjatywy z wykorzystaniem współczesnych technologii informatycznych. Najbardziej powszechnym przykładem takiej technologii, w kontekście handlu detalicznego, są platformy transakcyjne lub aukcyjno-sprzedażowe. Wraz z rosnącą potrzebą wykorzystywania technologii opartych o rozwiązania internetowe w procesie sprzedaży rośnie także liczba uczestników zaangażowanych w ten proces. Jeszcze nie tak dawno w procesie sprzedaży zwykle uczestniczyli tylko kupujący i sprzedający. Aktualnie w ten sam proces mogą być potencjalnie zaangażowani tacy uczestnicy jak: platforma sprzedażowa jako pośrednik, instytucja finansowa obsługująca płatność oraz kurier dostarczający produkt do klienta. Konsekwencją tych zmian jest rosnąca liczba interakcji, jakie przedsiębiorstwo musi podejmować z różnymi uczestnikami, w ramach realizowanych procesów. Co więcej, w dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych skuteczne zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi wymaga dobrego rozumienia istoty i przebiegu interakcji z otoczeniem. Duże przedsiębiorstwa działające w dobrze ugruntowanych tradycyjnych branżach korzystają

¹ Jakub Stelmaszczyk, lic., kuba.stelmaszczyk@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4973-135X

² Przemysław Polak, dr, ppolak@sgh.waw.pl, ORCID: 0000-0002-3128-4005

z dedykowanych tym obszarom standardów definiujących zasady współpracy między uczestnikami rynku (Polak 2009, s. 203-204). Do takich standardów należą np. SCOR i RosettaNet (Ntabe i in. 2015, s. 310-332; Xu i in. 2016, s. 763-782). Natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują powszechnie akceptowanych, uniwersalnych, a jednocześnie łatwych do wykorzystania standardów modelowania interakcji.

Celem pracy jest przedstawienie aktualnie dostępnych możliwości modelowania interakcji między uczestnikami procesów biznesowych, w standardach BPMN (*Business Process Model and Notation*) oraz UML (*Unified Modeling Language*), oraz porównanie możliwości obu notacji w kontekście modelowania interakcji. Na tej bazie mogą powstać zalecenia dotyczące stosowania poszczególnych diagramów obu notacji.

Ze względu na rozległy charakter podjętego tematu analizowane modele mają charakter koncepcyjny, ograniczając tym samym szczegółowość analizowanych procesów biznesowych oraz wykorzystanie zaawansowanych elementów obu notacji.

Omówione zostały trzy główne metody modelowania interakcji, jakie oferuje BPMN. W przypadku UML wyróżnione zostały cztery diagramy, które mogą zostać zastosowane do prezentowania interakcji między uczestnikami procesów. Wykorzystano studium przypadku hipotetycznego przedsiębiorstwa prowadzącego handel detaliczny, w sytuacji próby rozszerzenia swoich kanałów sprzedaży o platformę transakcyjną. Stworzone dla tego przypadku modele interakcji mają na celu posłużenie jako podstawa do kontynuowania dalszych prac analitycznych w przedsiębiorstwie. Jednocześnie stopień szczegółowości i zakres modelowania umożliwia na ich podstawie zaproponowanie rozwiązania informatycznego odpowiadającego potrzebom przedsiębiorstwa. Na końcu pracy została zawarta subiektywna ocena autorów dotycząca obu notacji, w kontekście możliwości modelowania interakcji między uczestnikami procesów biznesowych.

Dodatkowy problem stanowi brak jednolitej terminologii polskojęzycznej, w szczególności dotyczy to młodszego standardu BPMN. Dlatego autorzy w dyskusyjnych przypadkach, wprowadzając nowe pojęcia, używają także terminów angielskojęzycznych.

Modelowanie interakcji między uczestnikami w BPMN

W praktyce biznesowej standard BPMN jest wykorzystywany głównie do prezentowania sekwencji działań, obowiązków decyzyjnych, wykonawców poszczególnych czynności i przepływów danych w procesie biznesowym w ramach jednej organizacji (Decker, Barros 2007, s. 208). Przegląd literatury poświęconej modelowaniu procesów biznesowych za pomocą notacji BPMN wskazuje, że modelowanie interakcji między jednostkami organizacyjnymi nie cieszy się dużą popularnością wśród analityków i nie jest powszechną praktyką na rynku. Na przykład jeden z popularnych i najwyżej ocenianych podręczników do BPMN całkowicie pomija omówienie konwersacji i choreografii (Silver 2011, s. ix).

Niemniej jednak standard BPMN 2.0 posiada wiele możliwości zamodelowania interakcji między uczestnikami, zarówno w postaci bardziej szczegółowej wymaganej do implementacji danego procesu, jak i w postaci poglądowej, pozwalającej na przejrzyste przedstawienie bardziej złożonych procesów. Możemy w BPMN wyróżnić trzy metody modelowania interakcji (OMG 2013, s. 107-142 i 315-366):

- kooperacje (kolaboracje) (ang. *collaborations*),
- konwersacje (ang. *conversations*),
- choreografie (ang. *choreographies*).

Wszystkie trzy metody można łączyć ze sobą tak, aby opisywany proces był jak najbardziej przejrzysty i zrozumiały dla odbiorcy.

Kooperacje to najbardziej powszechna forma prezentowania interakcji między uczestnikami procesu. Jest zarazem najprostsza i najbardziej intuicyjna. Kooperacja składa się z co najmniej dwóch uczestników procesu biznesowego reprezentowanych przez baseny, między którymi występuje przepływ komunikatów. BPMN 2.0 pozwala na użycie pustych basenów reprezentujących uczestników procesu, czyli tzw. czarnych skrzynek (ang. *black-box pools*). Dzięki temu zabiegowi można znacznie uprościć model tak, aby łatwiej było się skupić na procesie naszej organizacji lub tylko na komunikatach, jakie są wymieniane między jednostkami organizacyjnymi. Jeśli model ma być skupiony na perspektywie tylko jednego z uczestników, jego diagram procesu pozostanie niezmienny, natomiast inni uczestnicy procesu zostaną zaprezentowani jako puste baseny, do których są wysyłane i od których odbierane są komunikaty. Inną dopuszczalną formą kooperacji w przypadku, gdy model ma skupiać się tylko i wyłącznie na przepływie komunikatów między jednostkami organizacyjnymi, jest zaprezentowanie wszystkich uczestników jako puste baseny.

Szczególnym sposobem ukazania interakcji między uczestnikami jest zaprezentowanie procesu organizacji w formie procesu publicznego. Proces publiczny definiuje jedynie aktywności związane z nadawaniem i odbieraniem komunikatów (Silver 2011, s. 28).

Diagram konwersacji w standardzie BPMN 2.0 może być traktowany jako szczególny typ kooperacji (Ritter i in. 2011, s. 155). Tak jak kooperacja, składa się on z przynajmniej dwóch uczestników reprezentowanych przez baseny oraz z połączeń między tymi uczestnikami, pokazujących przepływ komunikatów w tym procesie. Tym, co odróżnia diagram konwersacji od diagramu kooperacji, jest sposób prezentowania tychże przepływów. W konwersacji zamiast komunikatów stosuje się węzły konwersacji (ang. *conversation node*), które są łączone z uczestnikami procesu za pomocą łącz konwersacji (ang. *conversation link*). Zaletą takiej prezentacji jest przejrzystość modelowanego procesu. Za pomocą konwersacji można stworzyć model poglądowy, który nie będzie się skupiać na elementach szczegółowych, jakie mogą nie być jeszcze rozpoznane na wczesnych etapach modelowania procesu. Taki model poglądowy jest nazywany diagramem kontekstu biznesowego (ang. *business context diagram*) i często dopiero na jego podstawie podejmowane są decyzje na temat przyszłych prac analitycznych (Drejewicz 2012, s. 73). Dodatkowo konwersacje złożone mogą także agregować wiele różnych konwersacji, a także inne konwersacje złożone. W związku z tymi możliwościami stopień złożoności procesów, jakie można zamodelować z wykorzystaniem diagramu konwersacji, jest nieograniczony.

Choreografia to globalne przedstawienie interakcji między wieloma organizacjami lub jednostkami organizacyjnymi, zaangażowanymi we wspólny proces biznesowy (Peltz 2003, s. 46-52). Choreografii służą dostarczaniu analitykom podstaw do zrozumienia, analizy i optymalizacji międzyorganizacyjnych procesów biznesowych (Cortes-Cornax i in. 2011, s. 104).

Najistotniejszą różnicą, z punktu widzenia modelowania procesów, między choreografią a kooperacją jest to, że choreografia pozwala na ustalenie sekwencji przepływu komunikatów. Jest to bardzo ważne, ponieważ kooperacje są narażone na błędy wynikające z niewłaściwej kolejności przepływu informacji. Powszechnym błędem w diagramach kooperacji jest tzw. „martwy punkt” (ang. *deadlock*). Jest to sytuacja, w której np. jedna z czynności procesu o nazwie „czynność nr 1” oczekuje na dany komunikat o nazwie „komunikat nr 2”, aby móc następnie wygenerować komunikat o nazwie „komunikat nr 1”. Z kolei inna czynność o nazwie „czynność nr 2”, po której wykonaniu nadawany jest wcześniej wspomniany komunikat o nazwie „komunikat nr 2”, oczekuje na nadejście komunikatu o nazwie „komunikat nr 1”. Żadna z czynności nie może zostać wykonana, przez co żaden komunikat nie zostanie przesłany i proces nie może zostać zakończony. W praktyce wystąpienia martwego punktu są złożone i trudne do zidentyfikowania.

Choreografie to rozbudowany element notacji i może posłużyć jako bardzo dobry sposób modelowania interakcji między uczestnikami procesów biznesowych. Mimo wielu zalet choreografii wciąż są mało popularnym sposobem modelowania wśród analityków (Polak 2019, s. 203).

Modelowanie interakcji w notacji UML

W notacji UML, spośród 14 rodzajów diagramów służących do opisywania różnych aspektów działania systemów, ze względu na tematykę pracy, w niniejszym rozdziale zostaną przedyskutowane tylko diagramy interakcji, do których zaliczamy 4 rodzaje diagramów: diagram sekwencji, diagram komunikacji, diagram harmonogramowania oraz diagram sterowania interakcją (OMG 2017, s. 685). Ze względu na różnorodność tłumaczeń na język polski, dla terminów polskich dotyczących UML użyto nazewnictwa zaproponowanego przez Wrycę, Marcinkowskiego i Wyrzykowskiego (2006, s. 22).

Diagramy sekwencji są najpopularniejszym sposobem modelowania interakcji między systemami informatycznymi spośród wszystkich innych diagramów interakcji. Jest to także najbardziej rozbudowany element notacji w kontekście modelowania interakcji. Opisuje on interakcje pomiędzy instancjami klasyfikatorów systemu w postaci sekwencji komunikatów wymienianych między nimi (OMG 2017, s. 179). Porównując diagram sekwencji UML do notacji BPMN, można uznać, że klasyfikatory w standardzie UML odpowiadają uczestnikom lub rolom reprezentowanym za pomocą basenów i torów w standardzie BPMN. Oznacza to brak jednoznacznego przełożenia pojęcia „klasyfikator” na uczestnika. Natomiast komunikaty w obu notacjach są tożsame.

Diagram sekwencji w notacji UML bardzo przypomina diagram kooperacji w notacji BPMN. Jest to wrażenie w dużej mierze prawdziwe, ale należy zauważyć ważne

różnice między tymi dwoma diagramami. Diagram kooperacji jest zdecydowanie prostszy, ponieważ składa się z mniejszej liczby elementów, co może ułatwić szybkie zrozumienie ogólnego zarysu procesu. Natomiast diagram sekwencji zawiera znacznie większą ilość informacji. Najważniejszą z nich jest informacja o kolejności przekazywanych komunikatów. Można uznać, że diagram sekwencji na jednym rysunku zawiera informacje, które w notacji BPMN musiałyby być zaprezentowane przy użyciu dwóch diagramów (kooperacji i choreografii). Dodatkowo zawiera informacje o charakterze przesyłanych komunikatów oraz o stanie aktywności poszczególnych uczestników. Ponadto nazwy komunikatów przyjmują formę, której można użyć jako komendy w kodzie źródłowym. Diagram sekwencji zawiera stosunkowo dużą liczbę elementów, jak na rysunek poglądowy, przez co może okazać się trudny do zrozumienia dla osoby niezaznajomionej z notacją UML.

Diagram komunikacji służy do opisywania przepływów komunikatów wyszczególnionych dla konkretnych przypadków użycia oraz interakcji, jakie w ramach tych przepływów zachodzą między uczestnikami lub systemami informatycznymi tych uczestników. Należy przy tym pamiętać, że diagramy komunikacji i sekwencji są izomorficzne, tzn. oba te diagramy przekazują taką samą informację odbiorcy, tylko że w innej formie. W teorii diagram sekwencji można przekształcić w diagram komunikacji i odwrotnie, bez utraty jakichkolwiek informacji.

Diagram komunikacji jest dużo bardziej kompaktowy od diagramu sekwencji. Niestety, prezentowanie tej samej ilości informacji na mniejszym diagramie sprawia, że szybkie zrozumienie procesu może być trudniejsze niż w przypadku diagramu sekwencji. Diagram komunikacji wymaga od czytelnika wnikliwego przeanalizowania przepływu komunikatów, zgodnie z numeracją porządkową. Wcześniej wspomniana kwestia izomorfizmu również może zostać poddana dyskusji, ponieważ diagram komunikacji nie uwzględnia okresów aktywności oraz czuwania poszczególnych uczestników procesu. Jednak informacja, jaką niosą ze sobą ośrodki sterowania, jest zdecydowanie najmniej istotna w kontekście diagramów sekwencji i w praktyce, podczas modelowania diagramów koncepcyjnych, jest często całkowicie pomijana. Warto także zwrócić uwagę, że numer porządkowy, który jest elementem obligatoryjnym diagramu komunikacji, może być dużym ułatwieniem podczas fazy tworzenia oprogramowania.

Diagram harmonogramowania to rodzaj diagramu interakcji, który w głównej mierze koncentruje się na aspekcie czasu, w jakim wykonywany jest dany proces. Należy rozróżnić zagadnienie czasu i sekwencji. Sekwencje występują np. w choreografiach w notacji BPMN oraz w diagramach sekwencji i komunikacji w notacji UML. W tych przypadkach liczyła się tylko kolejność wykonywanych działań, a konkretne ramy czasowe mogły zostać dodane jedynie za pomocą artefaktów, co nie sprzyjałoby przejrzystości prezentowanych diagramów. W przypadku diagramu harmonogramowania można zarówno przedstawić kolejność stanów, w jakich znajduje się instancja klasyfikatora, jak i czas trwania tych stanów. Same diagramy harmonogramowania zostały dodane w wersji UML 2.0 i od tego czasu pozwalają na szczegółowe opisywanie dynamicznych procesów, w których kluczową rolę pełni czas.

Diagram sterownia interakcją służy do łączenia pozostałych diagramów interakcji. Diagramy sterowania interakcją mogą okazać się niezbędne w przypadku modelowania procesów biznesowych o dużym stopniu złożoności. Dla tego rodzaju diagramów można także zauważyć duże podobieństwo do diagramów procesów prywatnych w notacji BPMN, ze względu na strukturę i elementy w nich występujące.

Studium przypadku

Studium przypadku dotyczy fikcyjnej firmy (nazywanej dalej „Firmą”), która mogłaby być skategoryzowana jako małe przedsiębiorstwo. Główną działalnością Firmy jest zakup drobnych przyrządów pomiarowych (np. mikrometry, pasometry, suwmiarki) od producentów w ilościach hurtowych, a następnie sprzedaż detaliczna tychże przyrządów do odbiorców końcowych. W ofercie Firmy znajduje się około 100 rodzajów produktów, w ilościach wystarczających do zaopatrzenia klienta indywidualnego lub małej firmy. Firma do tej pory nie angażowała się w sprzedaż internetową. Całą sprzedaż realizowała na miejscu bądź poprzez zamówienia telefoniczne lub mailowe. Klienci o ofercie Firmy mogli dowiedzieć się z reklam zewnętrznych oraz poprzez informacje zawarte na prostej stronie internetowej. Na potrzeby działalności Firma zakupiła licencję na system ERP umożliwiający nadzorowanie stanu magazynu, tworzenie zamówień u producentów oraz prowadzenie księgowości związanej z tymi czynnościami.

W ostatnich latach sprzedaż detaliczna przyrządów pomiarowych podąża za ogólnym trendem i stopniowo przenosi się do Internetu. W wyniku tych zmian Firma odnotowała znaczny spadek liczby zamówień, zwłaszcza od nowych klientów. Aby pozostać konkurencyjną, zdecydowała się otworzyć nowy kanał sprzedaży poprzez serwis transakcyjny. Po przeanalizowaniu aktualnie dostępnych platform sprzedażowych na polskim rynku przedsiębiorstwo zdecydowało się na prowadzenie sprzedaży swoich produktów poprzez najpopularniejszy serwis aukcyjny w Polsce, czyli Allegro. Warto zaznaczyć, że w ostatnich latach strona Allegro.pl z platformy czysto aukcyjnej przemieniła się w platformę transakcyjną, gdzie przeważająca liczba ofert to tzw. oferty „kup teraz”. Są to zwykle oferty sprzedaży, gdzie cenę ustala sprzedawca, a nie jest ona rezultatem licytacji między użytkownikami serwisu. Oznacza to, że Firma nie będzie musiała zmieniać swojego modelu cenowego ani procesów z nim związanych.

Aktualnie w proces sprzedaży może być zaangażowanych pięciu uczestników: klient, Firma jako sprzedawca, producent, który zaopatruje Firmę, kurier, w przypadku realizacji zamówień z wysyłką, oraz bank, jeśli klient zdecyduje się na płatność przelewem. W wyniku zaimplementowania rozwiązania integrującego wewnętrzny system ERP z platformą transakcyjną Allegro, proces sprzedaży będzie angażował sześciu uczestników.

Kierownictwo Firmy potrzebuje poglądowych modeli interakcji ich firmy z resztą uczestników procesu sprzedaży, aby móc określić wielkość nakładów potrzebnych na realizację planu związanego z otwarciem nowego kanału sprzedaży.

Zależy im na modelu, który umożliwi łatwe zrozumienie całego procesu bez zagłębiania się w szczegóły techniczne oraz kwestie implementacji. W tym celu zostały opracowane diagramy, które będą mogły spełnić oczekiwania kierownictwa.

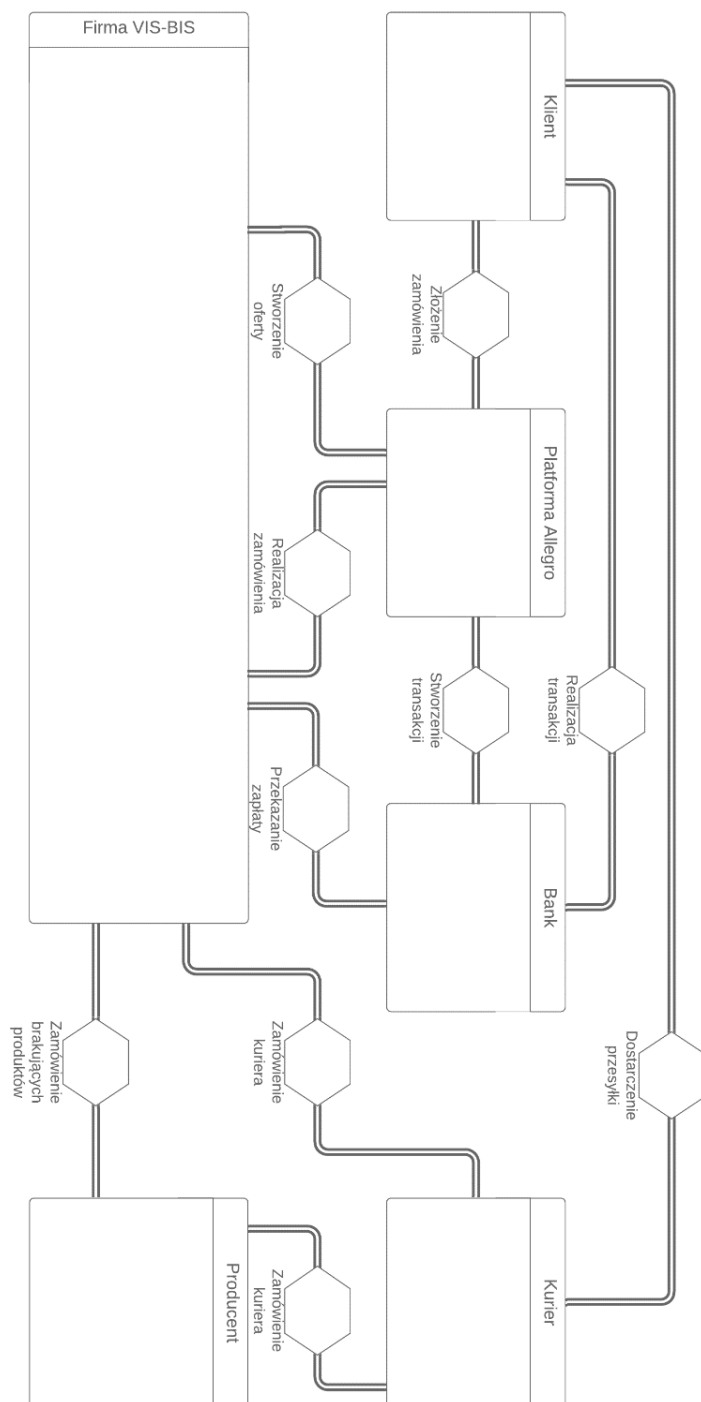
Ocena diagramów wykonanych w notacji BPMN

Diagram konwersacji pokazał, że w całym procesie podejmowanych jest łącznie 10 konwersacji, z czego istotne z perspektywy modelowania interakcji, w które angażują się Firma, jest 5 konwersacji (zob. *Rysunek 1*). Warto zauważyć, że w tym przypadku Firma nie podejmuje żadnych bezpośrednich interakcji z klientem. Niektórzy odbiorcy powyższego diagramu mogliby podważyć zasadność modelowania interakcji nieangażujących Firmy, dla której wykonywany jest model. Jednak w przypadku diagramu kontekstu biznesowego dobrą praktyką jest zaprezentowanie wszystkich interakcji, w celu głębszego zrozumienia, z czego wynikają dane interakcje dotyczące firmy, dla której wykonywany jest model. Diagram konwersacji, w formie diagramu kontekstu biznesowego, jest także świetnym modelem bazowym, na którym będą opierać się diagramy prezentowane w dalszej części rozdziału, zarówno w notacji BPMN, jak i UML.

Następnym etapem modelowania interakcji zachodzących w tym procesie było stworzenie diagramu kooperacji z uczestnikami prezentowanymi w formie tzw. czarnych skrzynek (zob. *Rysunek 2*). Dzięki temu diagramowi zostały wyszczególnione konkretne komunikaty, które Firma musi obsłużyć w procesie sprzedaży.

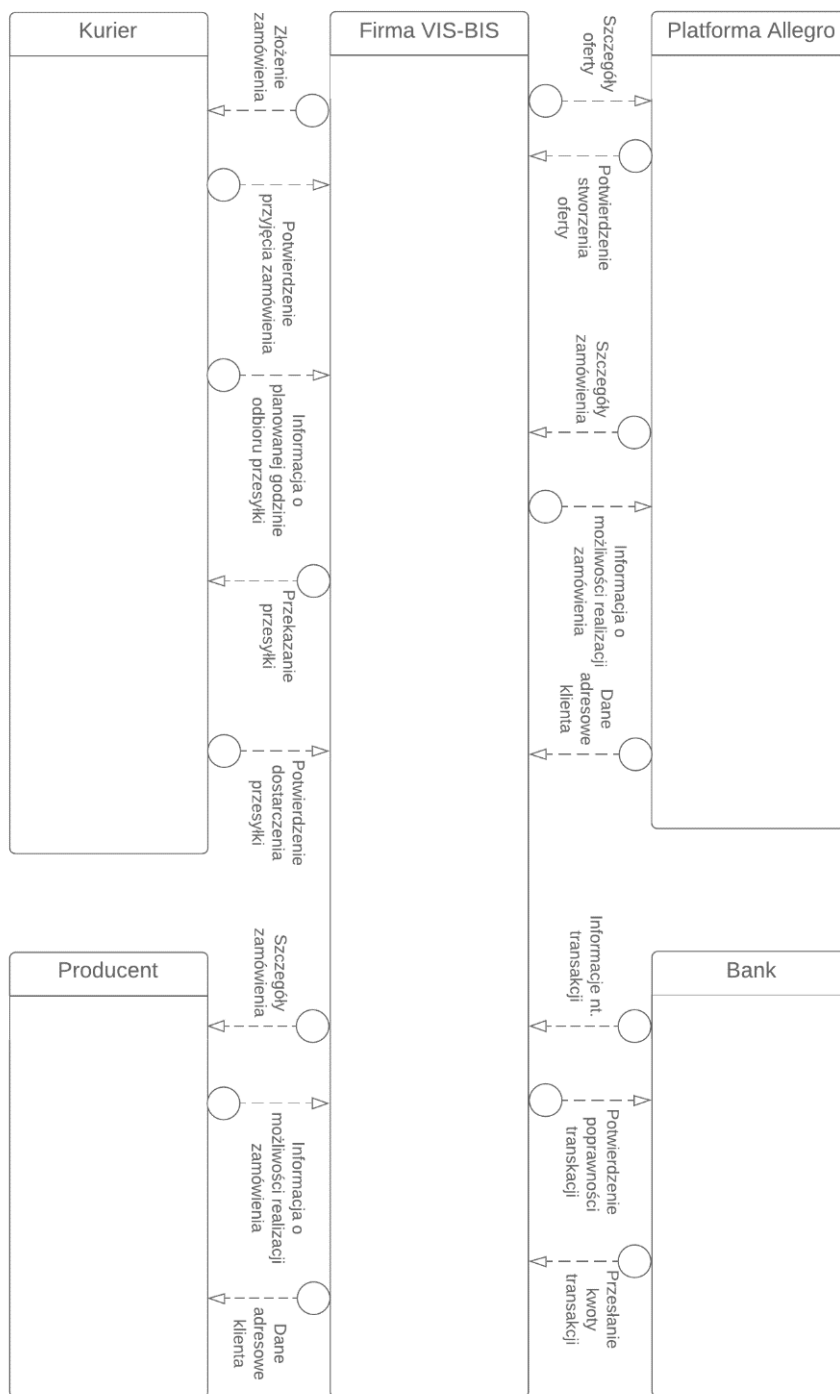
Diagram kooperacji dużo lepiej obrazuje przepływ poszczególnych komunikatów i może posłużyć jako wstęp do prac nad technicznymi aspektami interakcji. Na tym etapie można określić, jaka technologia jest używana do obsługi wymiany komunikatów (np. API) oraz w jakiej formie dane komunikaty są przesyłane (np. XML).

Choreografia okazała się zdecydowanie mniej czytelna od diagramu kooperacji (zob. *Rysunek 3*). Głównym czynnikiem działającym na niekorzyść przejrzystości jest potrzeba zdefiniowania nadawcy i odbiorcy dla każdego przepływu komunikatów. Warto także zauważyć, że tworząc diagram choreografii z perspektywy jednego uczestnika, w każdym zadaniu choreografii musi pojawić się ten właśnie uczestnik, czyli Firma. W diagramie kooperacji wszyscy nadawcy i odbiorcy są zagregowani do postaci basenów w formie czarnych skrzynek, dzięki czemu na diagramie zaoszczędzono więcej miejsca. Diagram choreografii zawiera więcej informacji dotyczących interakcji, tj. kolejność wymienianych komunikatów oraz logiczny przepływ sterowania. Są to jednak kwestie, które prawdopodobnie znalazłyby więcej zastosowania w fazie implementacyjnej projektu niż w fazie koncepcyjnej.



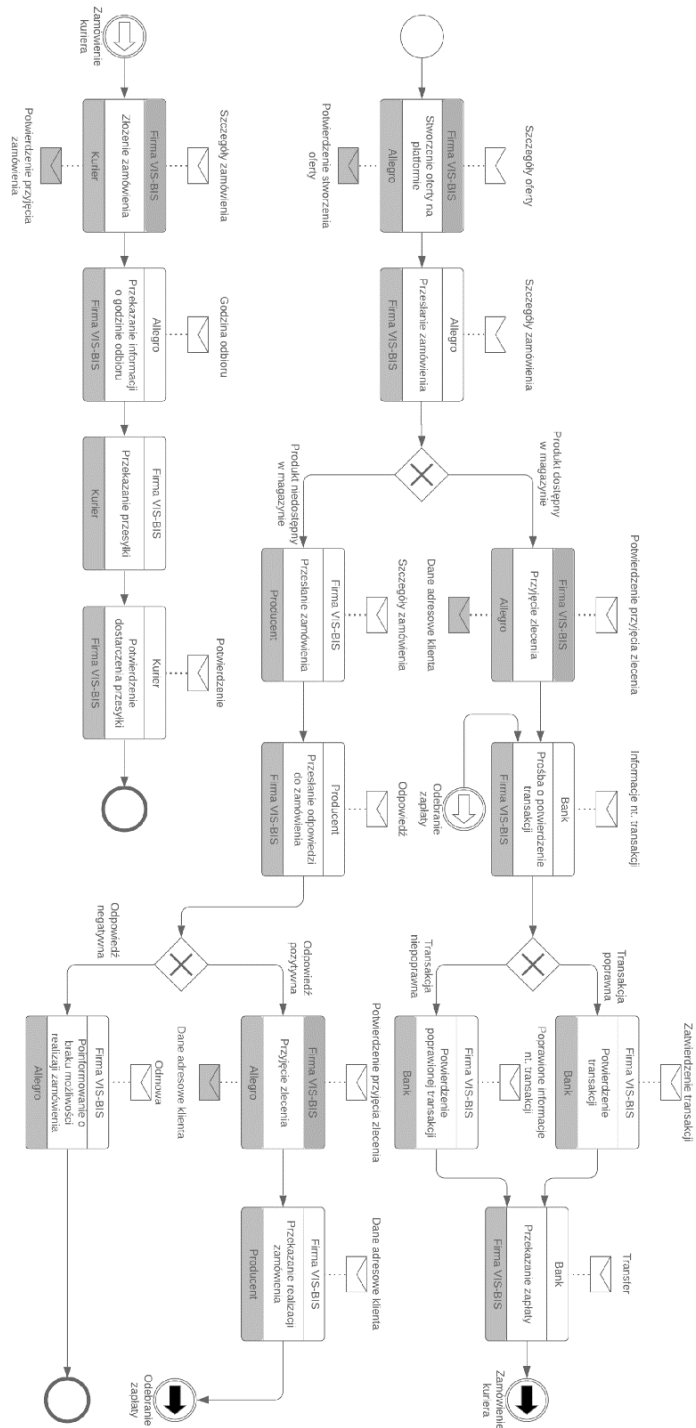
Rysunek 1. Diagram konwersacji (diagram kontekstu biznesowego)

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 2. Diagram kooperacji ze zwiniętymi basenami (czarne skrzynki)

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 3. Choreografia

Źródło: Opracowanie własne

Następnym krokiem było wyszczególnienie podprocesów występujących w procesie sprzedaży realizowanym przez Firmę. Przykładem takiego podprocesu jest codzienna obsługa ogłoszeń Firmy na platformie sprzedażowej Allegro. W tym podprocesie wyszczególnione zostały dwa tory wewnątrz Firmy, reprezentujące pracę wykonaną przez dział sprzedaży oraz przez magazyn. Interakcje podejmowane w ramach codziennej obsługi ogłoszeń występują tylko między Firmą a platformą sprzedażową.

Podproces obsługi ogłoszeń Firmy został zaprezentowany w formie procesu publicznego. Kooperacja z wyszczególnieniem procesu publicznego może posłużyć do sprecyzowania działań, jakie będzie musiała podjąć osoba odpowiedzialna za integrację systemów wewnętrznych Firmy z zewnętrzną platformą sprzedażową Allegro. Prezentowanie procesu w formie diagramu kooperacji z pokazanym procesem publicznym w wielu przypadkach może być bardzo dobrym kom-promisem między diagramem ze zwiniętymi basenami a diagramem kooperacji z pokazanym pełnym procesem prywatnym. Sam diagram kooperacji z uczestnikami w formie czarnych skrzynek może zawierać zbyt mało kontekstu, aby mógł zostać użyty np. do dyskusji na temat implementacji z osobami odpowiedzialnymi za systemy firmowe. Natomiast diagram kooperacji z procesem prywatnym może być mało czytelny i zawierać zbyt dużo informacji, nieistotnych z punktu widzenia osoby odpowiedzialnej za integrację systemu wewnętrznego firmy z zewnętrzną platformą.

Podsumowując – w standardzie BPMN można zamodelować interakcje na pięć głównych sposobów o różnych stopniach szczegółowości. Lista tych sposobów, od poziomu najbardziej pogładowego do poziomu analitycznego, prezentuje się następująco:

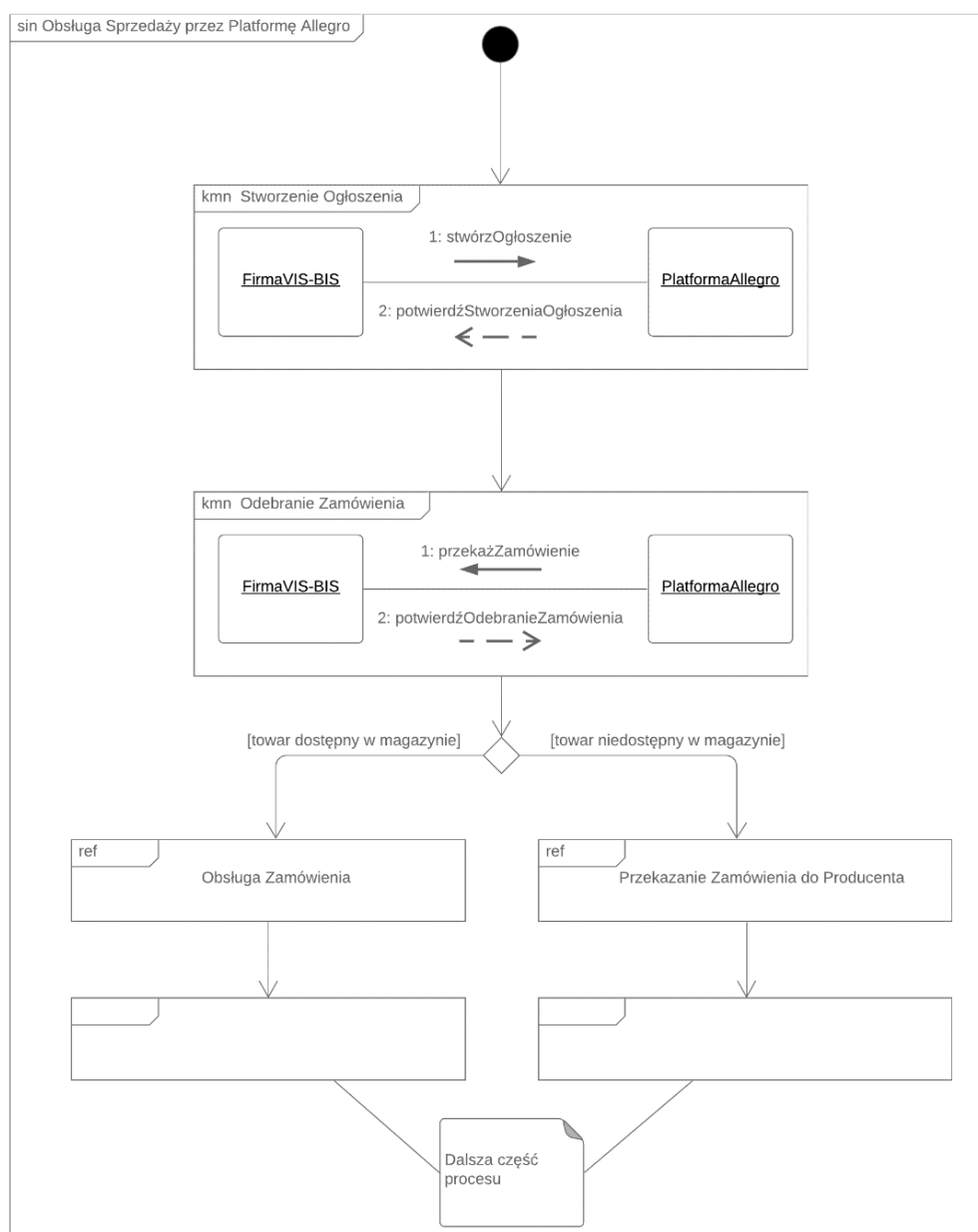
1. diagram konwersacji,
2. diagram kooperacji ze zwiniętymi basenami,
3. diagram choreografii,
4. diagram kooperacji z pokazanym procesem publicznym,
5. diagram kooperacji z pokazanym procesem prywatnym.

Ocena diagramów wykonanych w notacji UML

Pierwszym problemem, jaki napotkano, stosując notację UML, była trudność w stworzeniu diagramu przedstawiającego kontekst biznesowy całego procesu. Można próbować osiągnąć podobny efekt za pomocą diagramu sterowania interakcją (po uprzednim wyszczególnieniu pojedynczych podprocesów w formie diagramów sekwencji i komunikacji) lub za pomocą diagramu sekwencji. W pierwszym przypadku diagram sterowania interakcją swoją formą i treścią najbliższy będzie diagramowi choreografii w notacji BPMN, która w poprzednim podrozdziale została wyszczególniona dopiero na trzecim miejscu pod względem szczegółowości przekazywanej informacji.

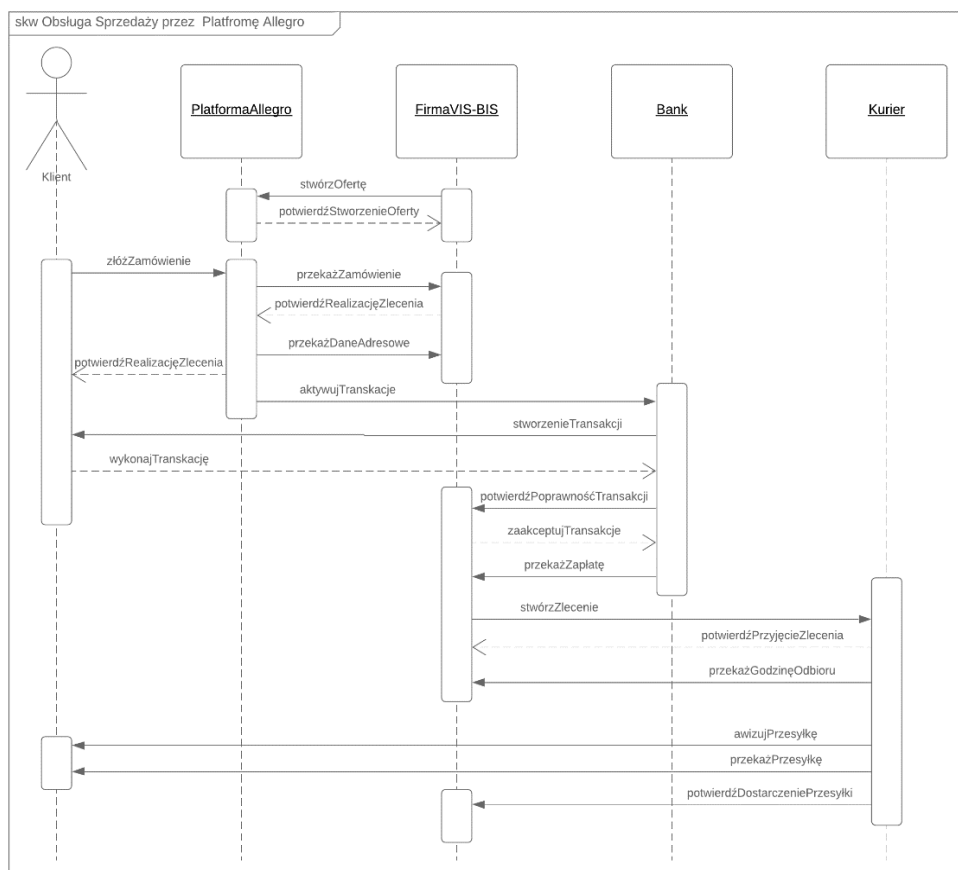
Kolejną wadą diagramu sterowania interakcją w tym przypadku jest mniejsza przejrzystość rysunku, przy zastosowaniu przywołań wystąpień interakcji („ref”), ponieważ nie wyszczególniają one przepływów komunikatów (zob. *Rysunek 4*). Do pełnego zrozumienia, jakie komunikaty są przekazywane między uczestnikami,

w tym przypadku wymagane jest każdorazowe przeanalizowanie diagramu, do którego odwołują się pojedyncze przywołania wystąpień interakcji. Alternatywą dla przywołań mogłoby być użycie tylko fragmentów interakcji z diagramami sekwencji oraz konwersacji, ale oznaczałoby to bardzo duży rozrost diagramu sterowania interakcją, co także negatywnie wpłynęłoby na przejrzystość rysunku.



Rysunek 4. Fragment diagramu sterowania interakcją

Źródło: Opracowanie własne



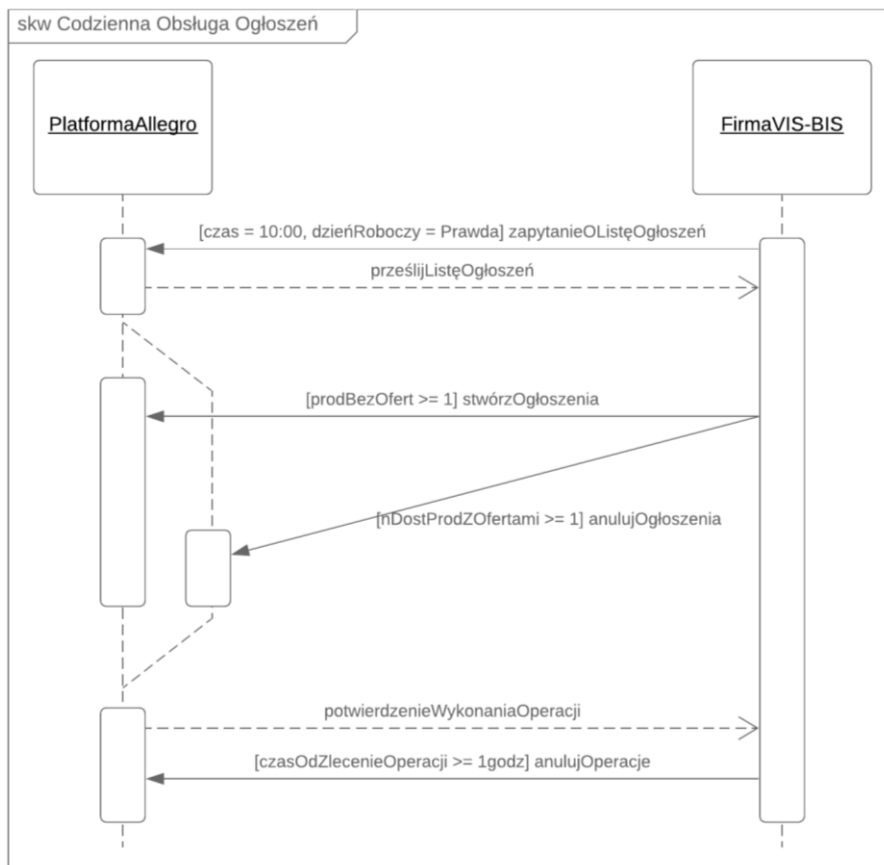
Rysunek 5. Diagram sekwencji

Źródło: Opracowanie własne

Drugim sposobem stworzenia modelu poglądowego może być użycie diagramu sekwencji w formie koncepcyjnej (zob. *Rysunek 5*). Minusem tego rozwiązania jest duża ilość komunikatów, których nie można agregować, tak jak np. w przypadku diagramu konwersacji w notacji BPMN.

Diagram sekwencji w formie koncepcyjnej, przez jego strukturę i informacje, jakie przekazuje, można porównać do diagramu kooperacji z notacji BPMN, w którym zostaliby pokazani wszyscy uczestnicy procesu sprzedaży (nawet ci niepodlegający interakcji z Firmą). Diagram może okazać się zbyt szczegółowy do celów poglądowych i jednocześnie zbyt ogólny do celów implementacyjnych. Minusem tego diagramu jest też fakt, że na modelu zaprezentowano komunikaty przekazywane między innymi uczestnikami procesów z pominięciem firmy, dla której wykonywany jest model. Jeśli zdecydujemy się pokazać diagram sekwencji tylko z uczestnikami, z którymi Firma podejmuje wymianę komunikatów, otrzymamy dużo bardziej przejrzysty rysunek.

W celu stworzenia bardziej szczegółowych rysunków, przy pomocy notacji UML, uwzględniających poszczególne fragmenty procesu, takie jak np. proces codziennej obsługi ogłoszeń na platformie Allegro, najlepszym wyborem okazało się wykorzystanie diagramu sekwencji (zob. *Rysunek 6*) i ewentualne przekształcenie go później w diagram komunikacji, korzystając z izomorficznego charakteru obu diagramów.



Rysunek 6. Diagram sekwencji dla procesu codziennej obsługi ogłoszeń

Źródło: Opracowanie własne

Diagram sekwencji dla procesu codziennej obsługi ogłoszeń, zarówno pod względem praktycznym, jak i wizualnym, może okazać się dużo lepszy od alternatyw dostępnych w notacji BPMN, takich jak choreografia lub kombinacja diagramu kooperacji z procesem publicznym. Szczególną zaletą jest fakt całkowitego skupienia się na przekazywanych komunikatach i ich treści, jednocześnie zachowując informację o strukturze logicznej, bez konieczności wnikania w prywatne operacje podejmowane przez uczestników procesu. Prawdopodobnie, ze względu na swoją

strukturę i prezentację komunikatów z warunkami ich zaistnienia, diagram sekwencji byłby bardziej przyjazny pracownikom działu informatycznego, odpowiedzialnym za implementację proponowanych rozwiązań, a mniej przyjazny pracownikom działu sprzedaży, odpowiedzialnym za proces, gdzie lepiej przyjęty mógłby być diagram w notacji BPMN.

Ponieważ proces zaprezentowany za pomocą diagramu sekwencji jest czytelny i dobrze spełnia swoją rolę, przykład tego samego procesu zaprezentowanego za pomocą diagramu komunikacji został pominięty.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonego studium przypadku, w którym wykorzystano wiele możliwych sposobów modelowania interakcji przy wykorzystaniu BPMN oraz UML, autorzy doszli do następujących wniosków:

1. Standard BPMN posiada wyjątkowy diagram koncepcyjny w postaci diagramu konwersacji. W notacji UML brakuje odpowiednika diagramu kontekstu biznesowego. Zaprezentowanie modelu o podobnym poziomie abstrakcji w notacji UML mogłoby być bardzo trudne (np. przy wykorzystaniu artefaktów) lub wręcz niemożliwe.
2. Diagram kooperacji może pełnić podobną funkcję co diagram konwersacji podczas prezentowania procesu kadrze menedżerskiej. Oba diagramy mogą zostać wykorzystane komplementarnie w celu lepszego przedstawienia kontekstu biznesowego. Diagram kooperacji jest natomiast zbyt mało szczegółowy, aby móc na jego podstawie rozpocząć pracę nad faktycznym rozwiązaniem informatycznym.
3. Dobrą alternatywą dla diagramu kooperacji w notacji BPMN może okazać się diagram sekwencji w notacji UML, wykorzystujący tylko podstawowe elementy notacji oraz skupiający się tylko na komunikatach, które wysyła i odbiera firma, dla której wykonywany jest model. Ten rodzaj diagramu powinien być zrozumiały zarówno dla przedstawicieli biznesu, jak i dla pracowników działu informatycznego.
4. Na analitycznym poziomie modelowania interakcji najlepszym wyborem sposobu prezentacji procesu pracownikom zaangażowanym w tenże proces będzie najprawdopodobniej diagram kooperacji z ukazaniem diagramem procesu prywatnego. Następnie taki diagram może być przekształcony w kombinację diagramu kooperacji z diagramem procesu publicznego i wykorzystany przez zespół odpowiedzialny za integrację systemów wewnętrznych z systemami zewnętrznymi. Jeśli kooperacja z procesem publicznym okaże się zbyt mało szczegółowa, dobrym pomysłem może być zaprezentowanie tego samego procesu za pomocą diagramu sekwencji lub diagramu komunikacji w notacji UML.
5. Ze względu na szerokie spektrum zaawansowanych elementów dla wszystkich diagramów interakcji w notacji UML oraz na obiektowy charakter samego języka UML prawdopodobnie będzie to najlepszy wybór metody modelowania interakcji na poziomie wykonywalnym.

Zarówno notacja BPMN, jak i UML posiada szeroki wachlarz możliwości w kontekście modelowania interakcji między uczestnikami procesów. W opinii autorów najbardziej praktycznymi metodami modelowania interakcji w notacji BPMN są diagramy konwersacji oraz kooperacji. Brak większego zainteresowania diagramami choreografii w literaturze specjalistycznej poświęconej tematyce standardu BPMN wydaje się zrozumiałe. Choreografie mają liczne wady, zwłaszcza w kontekście przejrzystości, przez co mogą być mało przyjazne dla kadry menedżerskiej. Choreografie posiadają jednak duży potencjał i być może, w wyniku rozwoju standardu BPMN w następnych wersjach, staną się one bardziej użyteczne podczas prac analitycznych.

Standard UML posiada aż cztery odrębne metody modelowania interakcji, ale to diagram sekwencji okazał się zdecydowanie najbardziej użyteczny w ocenie autorów. Diagramy komunikacji, harmonogramowania i sterowania interakcją mogą znajdować zastosowanie w bardzo specyficznych przypadkach i prawdopodobnie w pracy analityka może wystarczyć znajomość jedynie diagramu sekwencji oraz jego zaawansowanych elementów. Natomiast diagramy komunikacji i harmonogramowania zostały całkowicie pominięte, ponieważ autorzy nie znaleźli dla nich praktycznego zastosowania w omawianym studium przypadku. Diagram sterowania interakcją także nie sprawdził się najlepiej w kontekście wymagań postawionych w studium przypadku.

Podsumowując, można powiedzieć, iż biorąc pod uwagę różne możliwości, jakie oferują obie notacje, dobrą praktyką może okazać się zastosowanie zarówno notacji BPMN, jak i UML podczas modelowania interakcji. Rozsądnym rozwiązaniem jest wykorzystanie notacji BPMN w celu modelowania procesu na poziomie koncepcyjnym, aby lepiej zrozumieć całościowy kontekst biznesowy, w jakim znajduje się dany proces. Do tego celu mogą posłużyć np. diagramy konwersacji oraz kooperacji z wyróżnionym procesem publicznym lub prywatnym. Następnie, na etapie projektowania systemu informatycznego na poziomie wykonywalnym, korzystne może okazać się wykorzystanie notacji UML, ze względu na bardzo precyzyjny charakter tego standardu oraz wiele zaawansowanych elementów umożliwiających szczegółowe opisanie procesów na poziomie wykonywalnym.

Dużo bardziej przyjaznym standardem dla przedstawicieli biznesu oraz kadry menedżerskiej powinien być BPMN. Natomiast przedstawiciele działów informatycznych oraz osoby odpowiedzialne za wykonanie i implementację konkretnych rozwiązań prawdopodobnie lepiej rozumieją i odbierają diagramy w notacji UML. Tak więc dalszą kontynuacją przedstawionych badań może być próba potwierdzenia tej hipotezy. Wymagałoby to przeprowadzenia badania ankietowego na temat preferowanych rodzajów modeli tych samych procesów biznesowych, z uwzględnieniem rodzaju stanowiska, jakie obejmują osoby ankietowane.

Literatura

1. Cortes-Cornax M., Dupuy-Chessa S., Rieu D., Dumas M. (2011), *Evaluating Choreographies in BPMN 2.0 Using an Extended Quality Framework*, [w:] Dijkman R., Hofstetter J., Koehler J. (eds.), *Business Process Model and Notation. BPMN 2011*, „Lecture Notes in Business Information Processing”, Vol. 95.

2. Decker G., Barros A. (2007), *Interaction Modeling Using BPMN*, [w:] ter Hofstede A., Benatallah B., Paik H.Y. (eds.), *Business Process Management Workshops*, „Lecture Notes in Computer Science”, Vol. 4928.
3. Drejewicz S. (2012), *Zrozumieć BPMN. Modelowanie procesów biznesowych*, Helion, Warszawa.
4. Ntobe E.N., LeBel L., Munson A.D., Santa-Eulalia L.A. (2015), *A Systematic Literature Review of the Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model Application with Special Attention to Environmental Issues*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 169.
5. OMG (2013), *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2*, Object Management Group.
6. OMG (2017), *OMG ® Unified Modeling Language ® (OMG UML ®) Version 2.5.1*, Object Management Group.
7. Peltz C. (2003), *Web Services Orchestration and Choreography*, „Computer”, Vol. 10.
8. Polak P. (2009), *Information Systems Integration – the Proposal of Classification*, [w:] Korczak J., Dudycz H., Dyczkowski M. (eds.), *Advanced Information Technologies for Management – AITM 2009*, „Research Papers of Wrocław University of Economics”, nr 85, Wrocław University of Economics, Wrocław.
9. Polak P. (2019), *Wykorzystanie diagramów BPMN w opisywaniu relacji między obywatelami a instytucjami administracji państwowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 33.
10. Ritter D., Ackermann J., Bhatt A., Hoffmann F.O. (2011), *Building a Business Graph System and Network Integration Model Based on BPMN*, [w:] Dijkman R., Hofstetter J., Koehler J. (eds.), *Business Process Model and Notation. BPMN 2011*, „Lecture Notes in Business Information Processing”, nr 95, Springer, Berlin.
11. Silver B. (2011), *BPMN Method and Style: with BPMN Implementer's Guide*, 2nd edition, Cody-Cassidy Press, Aptos.
12. Wrycza S., Marcinkowski B., Wyrzykowski K. (2006), *Język UML 2.0 w modelowaniu systemów informatycznych*, Helion, Gliwice.
13. Xu Y., Liu J., Wu J., Luo C. (2016), *Improving Supply Chain Performance Through Industry Standards Use and Community Socialization: A Perspective of Standards Consortia*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 46(8).

THE COMPARISON OF BPMN AND UML STANDARDS IN THE CONTEXT OF MODELING INTERACTIONS BETWEEN THE PARTICIPANTS OF BUSINESS PROCESSES

Abstract: The aim of the article is to analyze the available methods of modeling interactions between the participants of business processes using BPMN and UML standards, and to develop recommendations for the use of individual diagrams of both notations. The diagrams were reviewed for their characteristics relevant to modeling interactions in inter-organizational relationships. Based on a case study of a trading company selling via an electronic platform, models using different types of diagrams were developed and their suitability for modeling interaction between business partners was assessed.

Keywords: BPMN, business process management, business process modeling, e-business, UML



ZWINNE ZARZĄDZANIE W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Elżbieta Stolarska¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zwinne metody zarządzania coraz częściej wprowadzane są w ramy strategii działania przedsiębiorstw. Od czasu opublikowania *Manifestu Agile* pojęcie zwinności utożsamiane było najczęściej z branżą IT. Najnowsze badania dowodzą, że zwinność może występować również w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa i jednostek administracji publicznej. Celem badania jest ukazanie możliwości wprowadzenia zasad zwinnego zarządzania w jednostce administracji publicznej. Badanie obejmuje analizę jednego ze śląskich sądów rejonowych i zostało przeprowadzone na podstawie statystyk udostępionych przez prezesa sądu. Do analizy zjawiska została wybrana jakościowa metoda badawcza studium przypadku (ang. *case study*). Wybór metody kierowany był nietypowością zjawiska. Wprowadzenie zwinnych metod zarządzania w jednostkach administracji publicznej nie jest jeszcze szeroko omawianym tematem, zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, dobre praktyki, zarządzanie, zwinne zespoły pracownicze, zwinność

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.10

Wprowadzenie

Jednostki administracji publicznej, w szczególności sądy powszechne, według raportów ministerialnych (Kociołowicz-Wisniewska, Pilitowski 2017, s. 5-8) oraz badań branżowych (Bełdowski, Ciżkowicz, Sześciło 2010, s. 1-19), narażone są na realizowanie wyznaczonych celów ze znacznym opóźnieniem. Opóźnienia wynikają z niepoprawnych metod zarządzania personelem i zespołami zadaniowymi.

W obecnym niestabilnym otoczeniu rynkowym nowoczesne metody zarządzania powinny być wprowadzane nie tylko do przedsiębiorstw, ale również do jednostek administracji publicznej. Podejście Agile stosowane w przedsiębiorstwach pozwala na osiągnięcie celów, w tym szybkiego rozwoju przedsiębiorstwa. W jednostkach administracji publicznej powinno się czerpać z dobrych rozwiązań dotyczących prywatnych przedsiębiorstw. Niezwykle ważnym aspektem zmian w stylu zarządzania jest zrozumienie, jak ważna jest każda inicjatywa pracownika oraz jaką postawę wobec tych inicjatyw powinni przyjmować bezpośredni przełożeni (Conforto i in. 2014, s. 21-34).

¹Stolarska Elżbieta, mgr, estolarska1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1463-0922

Pracownicy jednostek administracji publicznej powinni być dobierani w zwinne zespoły zadaniowe, tak samo jak ma to miejsce w przedsiębiorstwach prywatnych. Sukces pracownika, jeżeli zostaje dostrzeżony, przynosi efekty w postaci wzmocnienia samooceny, i tym samym wzrasta poziom wydajności w pracy. W jednostkach administracji publicznej, gdzie często nie ma możliwości awansowania pracownika, powinno się stosować nieformalne metody nagradzania za osiągnięcia. Najskuteczniejszą nagrodą w tym przypadku mogą być publiczne wyrazy uznania dla pracownika.

Jeszcze do niedawna naukowcy twierdzili, że zwinność możliwa jest do osiągnięcia jedynie poprzez wprowadzenie do przedsiębiorstwa nowych technologii i elastycznych cykli produkcyjnych. Obecnie wskazuje się, że nowoczesne technologie nie są wyznacznikiem sukcesu, jeżeli nie używa się w zarządzaniu przedsiębiorstwem umiejętności i wiedzy pracowników (Sherehiy, Karwowski, Layer 2007, s. 445-460).

W opinii autorki artykułu, zwinne metodyki zarządzania można wprowadzić również w jednostkach administracji publicznej. Zwinność w tychże jednostkach powinna być analizowana pod kątem działań inicjowanych w celu osiągnięcia zminimalizowania ryzyka oraz umiejętności szybszego wykonywania zadań wynikających z celów statutowych.

W jednostkach administracji publicznej największym niewykorzystanym zasobem są pracownicy. W celu ukazania potencjału, jaki może powstać po stworzeniu zwinnych zespołów zadaniowych, autorka wyodrębniła podrozdział, który dotyczy kompetencji pracowników i możliwości ich wykorzystania.

Celem artykułu jest ukazanie możliwości wprowadzenia zasad zwinnego zarządzania w jednostce administracji publicznej. Artykuł został opracowany w wyniku analizy literatury zagranicznej i krajowej oraz badania wykonanego w sądzie rejonowym X, wydziale Y.

Autorka na potrzeby opracowania wyłoniła hipotezę badawczą: zwinne metodyki zarządzania, wprowadzone do jednostek administracji publicznej, pozwalają na zminimalizowanie ryzyka i polepszenie działania jednostki.

Pojęcie zwinności organizacyjnej

Metodyki zwinne, stosowane głównie do realizacji projektów, zyskują coraz to większe uznanie w biznesie. Jak wskazują badania przeprowadzone przez Horlach, Drews i Schirmer (2016, s. 1416-1425), można zdefiniować określone cechy, które powodują, że przedsiębiorstwa są w stanie wyróżnić się na tle konkurencji i funkcjonować w zmiennym otoczeniu biznesowym. Sharifi i Zhang (2001, s. 772-794) wymieniają wiele korzyści, jakie można uzyskać przez zwinne zarządzanie; można zaliczyć do nich:

- zmniejszenie ryzyka prowadzenia projektu,
- lepsze dopasowanie celów do otoczenia biznesowego,
- skrócenie czasu wprowadzenia produktu na rynek,
- umiejętność zarządzania zmiennymi priorytetami.

Stosowanie metodyk zwinnych nie zawsze przekłada się na rozwój przedsiębiorstwa. Spowodowane jest to najczęściej doбором złej strategii do profilu organizacji. Strategia powinna pozwalać przedsiębiorstwu na szybką reakcję na zmiany oraz pojawiające się możliwości wzrostu, głównie poprzez skrócone cykle decyzyjne. Zwinność organizacyjną osiąga się dzięki wprowadzeniu do przedsiębiorstwa ładu projektowego, polegającego na spójnym łączeniu ze sobą celów działalności, strategii oraz doboru i realizacji projektów. Poziom zwinności organizacyjnej określa się przy pomocy analizy podstawowych wskaźników dotyczących wzrostu przedsiębiorstwa w zestawieniu z opiniami kadry zarządczej co do zmian wprowadzanych w strukturach zarządzania przedsiębiorstwem. Zmiany te dotyczą sposobu zarządzania ryzykiem oraz projektami i praktykami (Sajdak 2013, s. 60).

Tabela 1. Zazwyczaj stosowane rozwiązania i zwinne podejście w zarządzaniu jednostką administracji publicznej

Cecha	Rozwiązanie stosowane zazwyczaj	Rozwiązanie zwinne
Formuła działania	Cele i rozwiązania zaczerpnięte tylko z ustaw i realizowane według przepisów z nimi zgodnych.	Zarządzanie strukturami organizacyjnymi jest oparte przede wszystkim na przepisach ustaw, ale wzbogacone o wspólne pomysły wyspecjalizowanych w danym zakresie pracowników.
Postawy pracowników	Brak wiary w sukces, co jest skutkiem blokowania inicjatyw, brak możliwości uczestniczenia w tworzeniu planów działania i metod wykonywania zadań.	Motywacja do działania poprzez wcielanie pomysłów pracowników, zachęcanie pracowników do dalszego wykazywania inicjatyw.
Komunikacja w grupie	Brak pracy zespołowej, każdy z pracowników pracuje na swoje konto. Inicjatywy są źle widziane.	Pracownicy dzielą się zadaniami w przypadku większego nagromadzenia obowiązków, możliwe czasowe oddelegowanie pracowników do innej roli. Inicjatywy są mile widziane.
Relacje między pracownikiem a bezpośrednim przełożonym	Formalne i sztywne zasady, dotyczące relacji pomiędzy pracownikiem a bezpośrednim przełożonym. Częste faworyzowanie poszczególnych pracowników.	Relacje mniej formalne, często używana możliwość zwracania się do siebie po imieniu. Możliwość swobodnej wymiany zdań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań naukowych wykonanych w jednostce administracji publicznej

Przejście z tradycyjnego do zwinnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem lub jednostką administracji publicznej wymaga nie tylko od kadry zarządczej, ale również od szeregowych pracowników umiejętności sprostania nowym wymaganiom oraz dużej elastyczności. Shafer i in. (2011, s. 197-211) wskazują, że do osiągnięcia zwinności organizacyjnej potrzebne jest wystąpienie trzech rodzajów zachowań: wytwórczych, adaptacyjnych oraz proaktywnych. Zachowania adaptacyjne oznaczają chęć pracownika do podejmowania się wszystkich narzuconych zadań i umiejętność dopasowania do wyznaczonej roli oraz sprawnego przechodzenia z jednej roli do drugiej. Wymaga to posiadania odpowiednich cech, takich jak chęć zdobywania wiedzy i potrzeba stałego kształcenia się. Ważne jest również, aby pracownik potrafił dzielić się informacją i tym samym współpracować z pozostałymi członkami zespołu. Zachowania proaktywne to przede wszystkim poszukiwanie okazji w otoczeniu biznesowym, które mogłyby przełożyć się na rozwój organizacji. Zachowania proaktywne to również implementacja rozwiązań nowych i kreatywnych oraz umiejętność reagowania na ryzyko. Hopp i Van Oyen (2004, s. 919-940) podkreślają, że najważniejszym krokiem do osiągnięcia zwinności organizacyjnej są *cross-trainingi*. Jest to forma szkolenia nowych pracowników, wykonywana przez pracowników przedsiębiorstwa o najdłuższym stażu pracy i doświadczeniu. Jedynie tacy pracownicy posiadają kluczową wiedzę na temat wykonywanych zadań i mogą przyczynić się do rozwoju zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie lub jednostce administracji publicznej.

Zwinny personel – potencjał jednostek administracji publicznej

Od czasu publikacji *Manifestu Agile* naukowcy twierdzili, że zwinność przedsiębiorstwa jest możliwa do osiągnięcia jedynie dzięki innowacyjnej i zaawansowanej technologii oraz elastycznej produkcji. Na przestrzeni czasu wykazano, że jest to tylko jedna z determinant, która pozwala na osiągnięcie celu przedsiębiorstwa, a konkretnie jak najszybszego i efektywnego wzrostu. Jeżeli w przedsiębiorstwie użytkuje się tylko najnowsze technologie, a nie zatrudnia się zwinnych pracowników, przedsiębiorstwo wcale nie musi wzrastać. Każda bowiem technologia bez odpowiedniego czynnika ludzkiego jest bezużyteczna (Winby, Worley 2014, s. 225-234).

Techniki, ideologia i system wartości odpowiadające najnowocześniejszym metodykom zarządzania wprowadzane są coraz częściej, nie tylko w ramy zarządzania przedsiębiorstwami, ale również instytucjami publicznymi (Hensel 2008, s. 11-35).

Jako jeden z pierwszych charakterystyki zwinnych pracowników podjął się Plonka (1997, s. 11-20), który wskazał, że zwinny pracownik powinien posiadać umiejętność rozwiązywania stale pojawiających się problemów, być ukierunkowany na samorozwój i pozyskiwanie wiedzy, jak również powinien inspirować się najnowszymi technologiami i czerpać z nich rozwiązania, po czym wprowadzać je do swojej pracy. Zwinny pracownik akceptuje zmiany i cechuje się wielozadaniowością, jaką narzuca mu zwinna metodyka zarządzania przedsiębiorstwem.

W instytucjach zwinnych organizacyjnie pracownicy dobierani są do zespołów zadaniowych. Członkowie zespołów reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu, ale kluczową kompetencją zespołów jest kreatywność, na jaką można wskazywać

w przypadku, kiedy ich członkowie posiadają zupełnie odmienne podejście do realizacji zadania. Kiedy zespół zadaniowy nie jest w stanie wygenerować pomysłów dotyczących działalności i reagować na zmiany, powinien przynajmniej starać się zminimalizować swoim działaniem ryzyko operacyjne oraz jego skutki (Urbanowska-Sojkin 2013, s. 398-401).

W jednostkach administracji publicznej pracownicy wykonują pracę w ramach ustalonych przez dyrektora jednostki zakresów obowiązków. W przypadku absencji jednego z pracowników pojawia się problem w zakresie skierowania obowiązków na innego pracownika. W przypadku zwinnych zespołów zadaniowych pracownicy nie posiadają sztywnego zakresu obowiązków, dzięki czemu wymusza się na nich umiejętność łatwego adaptowania się do innych ról i zróżnicowanych zadań. Każdy z pracowników powinien otrzymać zakres obowiązków, który koreluje z jego potencjałem. Dzięki analizie kierownik zespołu może wskazać rolę pracownika, w której sprawdzi się najlepiej, dzięki cechom osobowości, jakie posiada.

Tabela 2. Kluczowe cechy pracowników oraz ich zalety i wady

Cechy pracownika	Zalety pracownika	Wady pracownika
Ekstrawertyczność	<ul style="list-style-type: none"> – otwartość na kontakty społeczne, – otwartość na zmiany, – asertywność. 	<ul style="list-style-type: none"> – awersja do wydawanych poleceń służbowych, – potrzeba ciągłego kontaktu z innymi pracownikami może powodować problemy ze skupieniem się na wykonywanych obowiązkach.
Neurotyczność	<ul style="list-style-type: none"> – przesadne przyjmowanie wszystkich słów personalnie, może okazać się zaletą, jeżeli pracownik tym samym próbuje za wszelką cenę poprawić swoje wyniki, gdyż strach i zakłopotanie przekładają się na potrzebę uzyskania aprobaty. 	<ul style="list-style-type: none"> – przeżywanie złych emocji, strachu, zakłopotania, gniewu, – brak umiejętności radzenia sobie ze stresem, – każda informacja odbierana jest personalnie, – zmienność w decyzjach, – wybuchowość.
Introwertyczność	<ul style="list-style-type: none"> – głębokie procesy myślowe i emocjonalne, – ostrożność, zdolność do refleksji, – preferencje do unikania ryzyka. 	<ul style="list-style-type: none"> – zdystansowanie w kontaktach interpersonalnych, – najlepiej pracuje na określonych wcześniej zasadach, – brak akceptacji zmian.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Rostowski 2001)

W przedsiębiorstwach zwinnych najlepszym pracownikiem jest osoba, która wykazuje cechy ekstrawertyka. Pracownik taki czerpie z sukcesów własnych i grupy, zmian oraz kontaktów interpersonalnych. Często wykazuje on inicjatywę w działaniach. W przypadku zatrudnienia ekstrawertyka w jednostce administracji publicznej powinno się liczyć z częściowymi problemami dotyczącymi chęci poddania się poleceniom bezpośredniego przełożonego. Ekstrawertyk często w obliczu nerwowej sytuacji prowokuje otwarty konflikt, który pomaga napędzić go do działania. Wkład w tworzenie zwinnej struktury organizacyjnej w przypadku pracownika o cechach ekstrawertycznych w jednostce administracji publicznej jest jednak nieoceniony. Najlepszym pracownikiem jednostki publicznej wydaje się być osoba o cechach introwertyka, która w sytuacji stresowej wycofuje się i stara przemyśleć swoje błędy w samotności. Dzięki postępowaniu w konsekwentny, stabilny i przemyślany sposób nie męczy się pracą powtarzalną i potrafi skupić swoją uwagę na wykonywanej czynności. Niestety, pracownicy o tych cechach charakteru najpewniej nie wniosą istotnego wkładu w tworzenie zwinnych struktur organizacyjnych. Dlatego też tak ważne jest, aby do zespołów zadaniowych dobierać pracowników o odmiennych zachowaniach i stylach pracy.

Bez względu na cechy charakteru pracowników zatrudnionych w jednostkach administracji publicznej, w przypadku chęci wprowadzenia zwinnych metod zarządzania w struktury powinno się zachęcać pracowników do otwartości na zmiany oraz wykazywania inicjatyw mających na celu poprawę jakości pracy i szybkości załatwiania spraw. Sumienność ma duże znaczenie przy wykonywaniu zadań grupowych i indywidualnych. Grupa będzie funkcjonowała najlepiej, jeżeli poziom sumienności jej członków kształtowała się będzie na podobnym poziomie. W zwinnych organizacjach analizuje się cechy kandydata pod kątem pracy w grupie (Spychała 2011). Przed zespołem stawia się cel, który zostaje wykonany dzięki współpracy całej grupy. Według Belbina (2009, s. 5-20) zespół powinien składać się z osób wzajemnie się uzupełniających. Praca zespołu jest w znacznym stopniu utrudniona, jeżeli zabraknie w nim wykonawców poszczególnych ról lub zostaną one w niewłaściwy sposób przydzielone.

Charakterystyka działania sądów powszechnych, możliwości wprowadzenia cech zwinności organizacyjnej

Sądy rejonowe to jednostki organizacyjne Skarbu Państwa, które nie posiadają osobowości prawnej. Finansowane są z budżetu państwa. Sądy powszechne działają na podstawie Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.). Zasady organizacji pracy sądu regulują następujące akty prawne:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. *Prawo o ustroju sądów powszechnych* (Dz.U. 2016 poz. 2062, z późn. zm.),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego 2007 r. *Regulamin urzędowania sądów powszechnych* (Dz.U. 2015 poz. 2316),
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 grudnia 2012 r. w sprawie nadzoru administracyjnego nad działalnością administracyjną sądów powszechnych (Dz.U. 2013 poz. 69).

- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz. Urz. M. S. 2003 nr 5 poz. 22, z późn. zm.).

Sądy dzielą się na wydziały. Wydziałem kieruje przewodniczący wydziału. Każdy z wydziałów posiada swój sekretariat, zarządzany przez kierownika sekretariatu, który jest bezpośrednio podległy przewodniczącemu. Sekretariat to zespół urzędników i pracowników sądowych, którzy wykonują czynności biurowe w ramach zakresu odpowiadającego danemu wydziałowi. Kluczowe kompetencje pracowników sekretariatu dotyczą w szczególności prowadzenia urzędzeń ewidencyjnych, służących do rejestrowania wpływających spraw oraz prawidłowego i terminowego wykonywania zarządzeń wydanych przez sędziów bądź referendarzy (Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz. Urz. M. S. 2003 nr 5 poz. 22, z późn. zm.)).

Pojęcie „zwinność” związane jest ściśle z nurtem nauk o zarządzaniu. Powinno się je wykorzystywać również w prowadzeniu i ocenie działalności jednostek administracji publicznej, w tym instytucji wymiaru sprawiedliwości. W literaturze przedmiotu pojawiają się nieliczne – przede wszystkim zagraniczne – publikacje na temat wprowadzenia Agile do jednostek administracji publicznej. W oparciu o analizy i raporty przeprowadzane przez Ministerstwo Sprawiedliwości można wyróżnić czynniki, przez pryzmat których powinno się analizować poziom zwinności jednostki administracji publicznej:

- czasu wykonywania spraw,
- zmiany wskaźników ryzyka,
- analizy kompetencji personelu,
- analizy komunikacji i roli pracowników w strukturze.

Już nie tylko w przedsiębiorstwach pracownikom stawiane są ogromne wymagania, bez względu na zajmowane przez nich stanowisko. Sukces organizacji, szczególnie jeżeli analizowany jest z perspektywy zwinnego zarządzania, zależy przede wszystkim od odpowiednio skonstruowanej strategii i doboru realizacji celów, jak również od ludzi, którzy tworzą dane projekty. Zwinni pracownicy mają świadomość tego, jaką rolę odgrywają w danym przedsięwzięciu oraz w jaki sposób powinni wykonywać swoje zadania. W literaturze dotyczącej ładu projektowego wskazuje się, że pracownicy powinni cechować się bystrością oraz odpowiednią orientacją na cel i zakres działań. *Manifest Agile* zawarł w sobie niejako najważniejsze cechy współczesnych pracowników. Można zaliczyć do nich samoorganizację, otwartość w komunikacji z poszczególnymi pracownikami, chęć do współpracy. Metodyki zwinne nie akceptują cech, które często posiadają pracownicy administracji publicznej. Instytucje państwowe cechują się tendencją do dużej rotacji pracowników tamże zatrudnionych. Warunki płacowe, w zestawieniu z ilością pracy, jaka przypada na jednego pracownika, powodują problem z utrzymaniem pracowników w dłuższej perspektywie. Przy zastosowaniu metodyki zwinnej można jednak wykształcić w pracownikach poczucie lojalności i zwiększyć zaangażowanie w wykonywaną pracę (Stolarska 2018, s. 59-70).

Metodologia badawcza i opis badań

W badaniu użyta została metoda badawcza studium przypadku, z uwagi na możliwość pokazania praktycznego rozwiązania opisywanego w opracowaniu problemu. Metoda ta zawiera w sobie zarówno teorię, jak i prawa dotyczące danej dziedziny nauki ukazane jako fakty naukowe. Wybór metody warunkowany jest chęcią ukazania czytelnikowi, jak ważne jest łączenie posiadanej wiedzy z sytuacjami życia codziennego.

Badaniu zostały poddane wydziały jednego ze śląskich sądów rejonowych. W wyniku analizy wytypowano wydział, w którym zmieniony został przewodniczący oraz kierownik. Analiza wykazała, że wprowadzone były do wydziału zwinne metody zarządzania oraz że wydział zaczął osiągać lepsze wyniki względem lat poprzednich. Autorka koncentruje się na udowodnieniu, że zmiana stylu zarządzania w wydziale przyczyniła się do poprawy wskaźników ryzyka, opanowania wpływu spraw, czasu trwania załatwień oraz wykonywania zarządzeń.

Przeprowadzona analiza dotyczyła sekwencji wydarzeń, które docelowo miały wskazać, czy zwinność wpływa na polepszenie wyników w jednostce administracji publicznej. Materiały zebrano na podstawie analizy statystyk sądowych. Kolejno wykonano analizę treści, w kierunku najważniejszych znaczeń i kluczowych aspektów dla artykułu. Następnie dane opisano w formie *case study*.

Studium przypadku – sąd rejonowy X, wydział Y

Już od dłuższego czasu wydział borykał się z problemami dotyczącymi struktury załatwień spraw oraz terminowością wykonywania zarządzeń. W II kwartale 2017 roku zmieniony został przewodniczący wydziału, natomiast w I kwartale 2018 roku w wydziale został zmieniony kierownik. Kierownik, posługując się podejściem biznesowym w zarządzaniu jednostką administracji publicznej, wprowadził istotne zmiany w organizacji wydziału, które z naukowego punktu widzenia można zaliczyć do zwinnych metod zarządzania:

- uregulowany system zastępstw pracowników w ramach zespołu zadaniowego,
- regulowanie między sobą przez zespoły planu urlopowego,
- przydział pracy, według cech osobowości pracowników,
- nieformalne stosunki interpersonalne z bezpośrednim przełożonym,
- *cross-training* dla nowych pracowników,
- szkolenia dla wszystkich pracowników,
- chwalenie pracownika przy innych,
- zebrania z pracownikami w celu świętowania sukcesów,
- kwartalne zebrania służące przedyskutowaniu zmian,
- zebranie podsumowujące rok, na którym wystawia się ocenę pracownika i dziękuje za współpracę,
- otwartość na proaktywne postawy pracowników,
- wdrażanie w życie pomysłów pracowników.

Wprowadzenie działań cechujących zwinny styl zarządzania wpłynęło na wyraźne polepszenie się wyników wydziału już od II kwartału 2017 roku, co zobrazowano w Tabeli 3.

Tabela 3. Wpływ i załatwienia spraw oraz pozostałości spraw w latach 2015-2018

Parametr	Wartość	Parametr	Wartość
Pozostałość na dzień 31 XII 2015 r.	692	Pozostałość na dzień 31 XII 2016 r.	708
Wpływ I-XII 2016 r.	7217	Wpływ I-XII 2017 r.	7936
Załatwienie I-XII 2016 r.	7201	Załatwienie I-XII 2017 r.	8063
Pozostałość na dzień 31 XII 2016 r.	708	Pozostałość na dzień 31 XII 2017 r.	580
Wpływ I-XII 2017 r.	7936	Wpływ I-XII 2018 r.	11957
Załatwienie I-XII 2017 r.	8063	Załatwienie I-XII 2018 r.	12627
Pozostałość	581	Pozostałość	-90
Wskaźnik pozostałości	0,88	Wskaźnik pozostałości	-0,09
% (zwiększenie-; zmniejszenie+) pozostałości o	17,9	% (zwiększenie-; zmniejszenie+) pozostałości o	115,3
wpływ 2017 r. / wpływ 2016 r.	109,96%	Wpływ 2018 r. / wpływ 2017 r.	150,67%
Załatwienie 2017 r. / załatwienie 2016 r.	111,97%	Załatwienie 2018 r. / załatwienie 2017 r.	156,60%
Załatwienie 2017 r. / wpływ 2017 r.	101,60 %	Załatwienie 2018 r. / wpływ 2018 r.	105,60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie statystyk sądowych

Pomimo zwiększenia się (150,67%) wpływu spraw w 2018 roku względem roku 2017 można zaobserwować, że pozostałości z 581 w 2017 roku zmniejszyły się do -90 na koniec roku 2018 (zlikwidowane zostały pozostałości z 2017 roku i z lat poprzednich). Pokazuje to, że wprowadzenie zwinnych metod zarządzania doprowadziło w znaczny sposób do poprawy sprawności funkcjonowania wydziału. Należy zwrócić uwagę, że w 2018 roku została zakończona część spraw z 2017 roku. Odpowiedni styl zarządzania i dobór pracowników według ich kompetencji przyczynił się również do zmniejszenia wskaźników ryzyka w latach 2017-2018.

Tabela 4. Wskaźniki ryzyka w latach 2016-2018

		Przewlekłość postępowań	Nieopanowanie wpływu	Nieterminowość wykonywania spraw
I półrocze 2016	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1	-	2
	Wpływ na realizację celów	1	-	3
	Istotność ryzyka	1	-	6
	POZIOM RYZYKA	N	-	U
II półrocze 2016	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1,5	-	2,5
	Wpływ na realizację celów	1,5	-	3
	Istotność ryzyka	2,5	-	7,5
	POZIOM RYZYKA	U	-	W
I półrocze 2017	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1,5	1,5	1,5
	Wpływ na realizację celów	1,5	1,5	1,5
	Istotność ryzyka	2,5	2,5	2,5
	POZIOM RYZYKA	U	U	U
II półrocze 2017	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1,5	1,5	1,5
	Wpływ na realizację celów	1,5	1,5	1,5
	Istotność ryzyka	2,5	2,5	2,5
	POZIOM RYZYKA	U	U	U
I półrocze 2018	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1	1	1
	Wpływ na realizację celów	1	1	1
	Istotność ryzyka	1	1	1
	POZIOM RYZYKA	N	N	N
II półrocze 2018	Prawdopodobieństwo wystąpienia	1	1	1
	Wpływ na realizację celów	1	1	1
	Istotność ryzyka	1	1	1
	POZIOM RYZYKA	N	N	N

N – poziom ryzyka niski

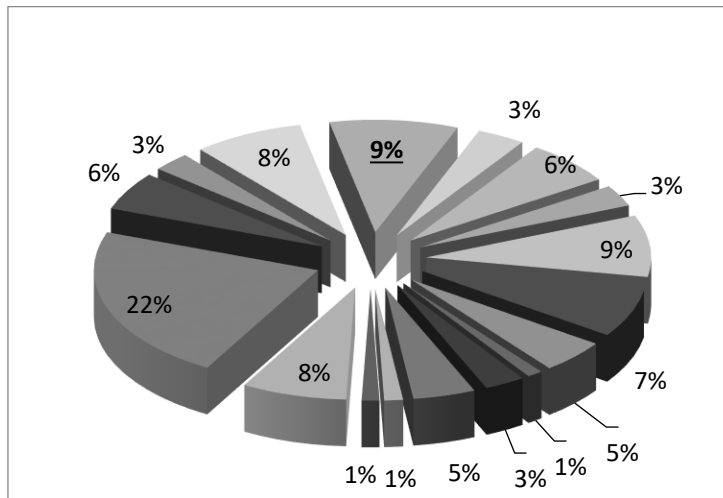
U – poziom ryzyka umiarkowany

W – poziom ryzyka wysoki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie statystyk sądowych

Od pierwszego półrocza 2018 roku poziom ryzyka znacznie się obniżył względem lat poprzednich. Spowodowane jest to wyraźnym poprawieniem się struktury załatwień i opanowaniem wpływu spraw. Brak jest ryzyka przewlekłości postępowań i nieterminowego wykonywania załatwień.

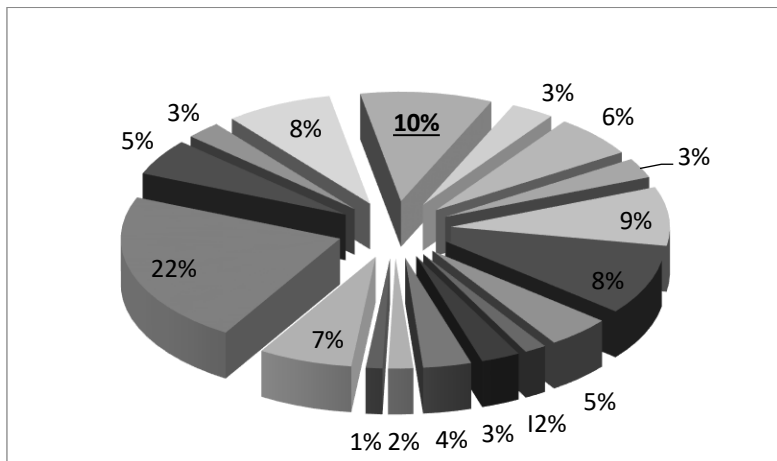
Na poniższym wykresie przedstawiono ilość wpływu spraw do wydziału w 2018 roku w zestawieniu z innymi wydziałami badanego sądu rejonowego X.



Rysunek 1. Procentowy udział wydziału we wpływie spraw w 2018 roku

Źródło: Statystyki sądu rejonowego X

Analizowany wydział Y zajmuje drugie miejsce w sądzie rejonowym X pod względem ilości wpływu spraw. Na *Rysunku 2* przedstawiono strukturę załatwień w 2018 roku względem innych wydziałów.



Rysunek 2. Procentowy udział w załatwieniu spraw w 2018 roku

Źródło: Statystyki sądu rejonowego X

Poddany badaniu wydział Y osiąga jedną z najlepszych struktur załatwień względem innych wydziałów sądu rejonowego X. Wyższy wskaźnik załatwień, w stosunku do wskaźnika wpływu spraw, spowodowany jest nadrabianiem zaległości z lat poprzednich.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie potwierdziło hipotezę badawczą sformułowaną przez autorkę we wstępie opracowania. Zwinne metodyki zarządzania mogą funkcjonować w jednostkach administracji publicznej i tym samym pomagać w osiągnięciu celów statutowych jednostki. W badanym sądzie rejonowym X, wydział Y, w którym zostały wprowadzone elementy zwinnego zarządzania, wyraźnie poprawił swoją strukturę opanowania wpływu, czasu wykonywania zarządzeń oraz narażenia na ryzyko. Zmiany, jakie zaszły w badanym wydziale, odbyły się w głównej mierze dzięki pracownikom, którzy przy pomocy odpowiedniego kierownictwa zaczęli wykazywać cechy zwinnych pracowników. Badanie pokazało również, że zwinność może być wykształcona u każdego pracownika, jeżeli tylko jego działania będą wspierane przez odpowiedniego kierownika, który jest liderem zmiany. Zwinność w zespołach zadaniowych może być rozwijana dzięki akceptacji i wcielaniu w życie pomysłów zespołu, publicznemu chwaleniu za osiągnięcia, czytelnemu przekazowi zasad działania i spotkaniom, które mają na celu omówienie potrzeby każdej zmiany, jaka ma zostać wprowadzona.

Prezentowana publikacja przedstawia część badań własnych przeprowadzonych przez autorkę, które mają na celu propagowanie zwinnego zarządzania w przedsiębiorstwach prywatnych i jednostkach administracji publicznej. Artykuł wnosi istotny wkład w nauki o zarządzaniu i jakości, gdyż ukazuje możliwy kierunek, mający na celu poprawę funkcjonowania jednostek administracji publicznej, poprzez wprowadzenie zwinności w ramy zarządzania jednostką. Pojawia się możliwość zbadania kolejnych jednostek lub samego zjawiska kreowania w pracownikach cech zwinności.

Jednostki administracji publicznej działają na ściśle określonych przez ustawy zasadach. Opracowanie wykazało, że nie jest to przeszkodą do wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania w ich struktury organizacyjne.

Literatura

1. Belbin M. (2009), *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Wolters Kluwer, Kraków.
2. Bełdowski J., Ciżkowicz M., Sześciło D. (2010), *Efektywność polskiego sądownictwa w świetle badań międzynarodowych i krajowych*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa.
3. Conforto E.C., Salum F., Amaral D.C., Silva S.L., Almeida L.F.M. (2014), *Can Agile Project Management Be Adopted by Industries other Than Software Development?*, „Project Management Journal”, Vol. 45, No. 3.
4. Hensel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
5. Hopp W.J., Van Oyen M.P. (2004), *Agile Workforce Evaluation: A Framework for Crosstraining and Coordination*, „IIE Transactions”, Vol. 36(10).
6. Horlach B., Drews P., Schirmer I. (2016), *Bimodal IT: Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation*, Conference paper „Die Multikonferenz Wirtschaftsinformatik Conference”.

7. Kociołowicz-Wiśniewska B., Pilitowski B. (2017), *Ocena polskiego sądownictwa w świetle badań*, Fundacja Court Watch Polska.
8. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
9. Plonka F.S. (1997), *Developing a Lean and Agile Work Force*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, Vol. 7(1).
10. Rostowski J. (2001), *Rola cech osobowości w zachowaniach organizacyjnych*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Psychologica”, nr 5.
11. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 grudnia 2012 r. w sprawie nadzoru administracyjnego nad działalnością administracyjną sądów powszechnych (Dz.U. 2013 poz. 69).
12. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego 2007 r. *Regulamin urzędowania sądów powszechnych* (Dz.U. 2015 poz. 2316).
13. Sajdak M.K. (2013), *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
14. Shafer R., Dyer L., Kilty J., Amos J., Ericksen J. (2011), *Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study*, „Human Resource Management”, Vol. 40, No. 3.
15. Sharifi H., Zhang Z. (2001), *Agile Manufacturing in Practice: Application of a Methodology*, „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 21, No. 5/6.
16. Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K. (2017), *A Review of Enterprise Agility. Concepts, Frameworks, and Attributes*, „International Journal of Industrial Ergonomics”, Vol. 37.
17. Spychała M. (2011), *Analiza metod badania i oceny kompetencji zawodowych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Branowska A., Siemieniak P., Spychała M. (red.), *Kompetencje zawodowe pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Politechnika Poznańska, Poznań.
18. Stolarska E. (2018), *Kapitał relacyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce na rynku usług gastronomicznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 7, cz. 3 (*Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*).
19. Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, nr 4, cz. 1.
20. Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. *Prawo o ustroju sądów powszechnych* (Dz.U. 2016 poz. 2062, z późn. zm.).
21. Winby S., Worley Ch.G. (2014), *Management Processes for Agility, Speed, and Innovation*, „Organizational Dynamics”, Vol. 43(3).
22. Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (Dz. Urz. M. S. 2003 nr 5 poz. 22, z późn. zm.).

AGILE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION UNITS

Abstract: Agile management methods are increasingly being introduced into the business strategy of enterprises. Since the publication of the *Agile Manifesto*, the concept of agility has most often been identified with the IT industry. Recent research shows that agility can also occur within the organizational structures of an enterprise and public administration units. The aim of the study is to show the possibility of introducing the principles of agile management in a public administration unit. The study includes an analysis of one of the Silesian District Courts and was conducted on the basis of statistics provided by the President of the Court. To analyze the phenomenon, a qualitative case study method was selected. The choice of method was guided by the unusual nature of the phenomenon. Introducing agile management methods in public administration units is not yet a widely discussed topic, either in domestic or foreign literature.

Keywords: public administration, good practices, management, agile work teams, agility



OUTSOURCING OF LOGISTICS SERVICES AS A KEY ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

Tomasz Szczepanik¹

Czestochowa University of Technology
Faculty of Management

Abstract: The paper focuses on the characterization of outsourcing as a concept of enterprise management. The features that characterize outsourcing of logistics services were described and the concept of logistics services was brought closer to the reader. The essence of strategic management was discussed and its characteristics were highlighted. A strategic model of logistics outsourcing was proposed to assess the need for implementation of outsourcing and to analyse its current functioning. The benefits of its use were described in the case study.

Keywords: strategic outsourcing, logistics services, strategic management

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.11

Introduction

The unstable and less and less predictable environment contributes to the search for solutions in the area of strategic management. In the face of these changes, enterprises are expected to use strategic management methods that allow them to meet contemporary challenges (Nowakowska-Grunt et al. 2014, p. 123). To that end, managers of modern enterprises use a number of management concepts and methods. One of them, described many times by scientists and very popular among managers, is outsourcing. This solution allows for maintaining and improving competitiveness by separating functions which do not affect the market position of the enterprise from its structures. With the help of external entities and partners operating in the market, enterprises can improve the efficiency of the organization.

Including strategic outsourcing in the main assumptions of enterprise functioning has become the preserve of many enterprises in the logistics services market. Modelling the strategic management process strengthens business relations, helps achieve long-term goals and ensures the effective functioning of the enterprise on the market.

Outsourcing of logistics services

Growing market competition forces enterprises to search for ways to improve their operations and to reduce costs at the same time. One of the solutions that meets market needs is *outsourcing*, whose objective is to outsource certain functions performed in the parent company. This allows the enterprise to focus on its core tasks.

¹ Tomasz Szczepanik, Ph.D., tomasz.szczepanik@wz.pcz.pl, ORCID: 0000-0003-4932-8229

The word outsourcing is derived from English, which is the abbreviation for *outside resource using* (Foltys 2012, p. 45-47). Polish counterparts of outsourcing are the terms meaning separation or isolation. Outsourcing consists in the transfer of resources of an organization to an external entity for use. Outsourcing means “projects aimed to separate functions performed previously by an enterprise from the organizational structure and performing these activities in a more effective way by other business entities”. Outsourcing is the separation of selected areas, functions, processes, projects or using external sources (present in closer or further surroundings of the enterprise) in relation to the enterprise from its organizational structure (Diaz-Mora, Triguero-Cano 2012, p. 38). Outsourcing is defined as an act of transferring certain repetitive internal activities of an enterprise to external suppliers through contractual arrangements. The analysis of the characteristic features of outsourcing presented in literature reveals that it represents a management method consisting in transferring responsibility for the management of business activity areas to a specialized external partner. Outsourcing is used to produce both qualitative and quantitative benefits and provide opportunities for the development of core competencies of the enterprise and adding new value to improve market advantage and help the enterprise grow.

Contemporary enterprises assume that the most effective way is to optimize logistics activities by contracting them out to specialized logistics operators. J. Witkowski characterizes logistics outsourcing as “the separation of resources and the use of logistics services offered by specialized internal entities” (Witkowski 2010, p. 59). The main strategic assumption of enterprises involved in outsourcing is to execute orders for their customers based on close cooperation with the entity that carries out logistics processes within outsourcing and to develop favourable relationships and raise process implementation standards.

“Logistics services include services of freight forwarding, transport, warehousing and related services and those that support the process of flow of goods between the supply chain links. The areas of logistics activities taken by logistics providers in commercial enterprises include supply, production and distribution” (Grabowska 2012, p. 85). The logistics services are organized and provided by specialized enterprises that manage the logistics system of another enterprise.

The essence of strategic management

The high variability of the environment of modern enterprises requires taking effective and efficient actions based on available information and adequate methods of enterprise management that allow for the achievement and maintaining a high competitive position on the market. Effective competition between enterprises requires efficient management processes and long-term planning.

One of the definitions of management says that the *essence of management is to control diversity and transform potential conflicts into cooperation* (Koźmiński, Piotrowski 2006, p. 63). The cooperation is not limited to the inside of the organization, but also includes relations with external entities while all activities are aimed to ensure the organization's survival and development. This consists in conscious

creation of appropriate conditions for the organization to act in accordance with its assumptions: to carry out its mission, achieve its objectives in accordance with the mission and maintain the necessary level of cohesion to enable its current functioning and further stable development (Kozłowski, Jemielniak 2008, p. 16).

Management is the process of coordinating employees' efforts to achieve organizational objectives using technology within organized structures and based on the assigned tasks (Mintzberg 2013, p. 36). This type of management consists in conscious and rational shaping of mutual relations between the separated elements of the organizational system.

Strategic management is the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives. *Strategic management* is used synonymously with the term strategic planning. Sometimes the term strategic management is used to refer to strategy formulation, implementation, and evaluation, with strategic planning referring only to strategy formulation. A strategic plan results from tough managerial choices among numerous good alternatives, and it signals a commitment to specific markets, policies, procedures, and operations. Strategic management means defining long-term objectives, directions of development, and methods of operation of the enterprise in the context of the allocation of its resources (Nasierowski 2018, p. 13). Strategic management is also an information and decision-making process, which is supported by such company functions as planning, organization, motivation and control, aimed to help solve problems related to its development and survival, taking into account the impact of the environment. Strategic management has several features that distinguish it from other management concepts:

- strategic management is based on quantitative data
- uncertainty related to the results of planning is quite high
- management strategies can be based on a variety of examples, rules and theories
- there is no single best way to develop a strategy
- the strategy developed should include both quantitative and qualitative approach and deductive or empirical methods.

In order to be able to effectively overcome various adverse events and circumstances, the enterprise must ensure adequate guarantees of its survival, even in extremely unfavourable and unpredictable operating conditions. This means that the enterprise has to use strategic management, which involves the development of the organization of the future. Strategic management is a continuous and dynamic process of monitoring the environment and resources of the enterprise, and building and implementing an effective strategy aimed to develop and improve competitiveness in the long term (Mesjasz-Lech, Skowron-Grabowska 2016, p. 137). Strategic management is, therefore, the process of developing, preparing, implementing and controlling a strategy. It should be noted that this process results from the response to, or anticipation of, the changes in the environment, and, in certain circumstances, even triggering such changes.

A model of strategic logistics outsourcing

Nowadays, it is believed that outsourcing should be approached as an undertaking included in strategic management processes. Quinn and Himler are considered the creators of the term ‘strategic outsourcing’. They pointed to the evolution of outsourcing, from performing simple business tasks in the early 1970s, to the method of strategic shaping of the structure of business activities. Strategic outsourcing means “separation related to the development strategy of the enterprise (and therefore permanent) within the strategic perspective” (Nowicka 2016, p. 93).

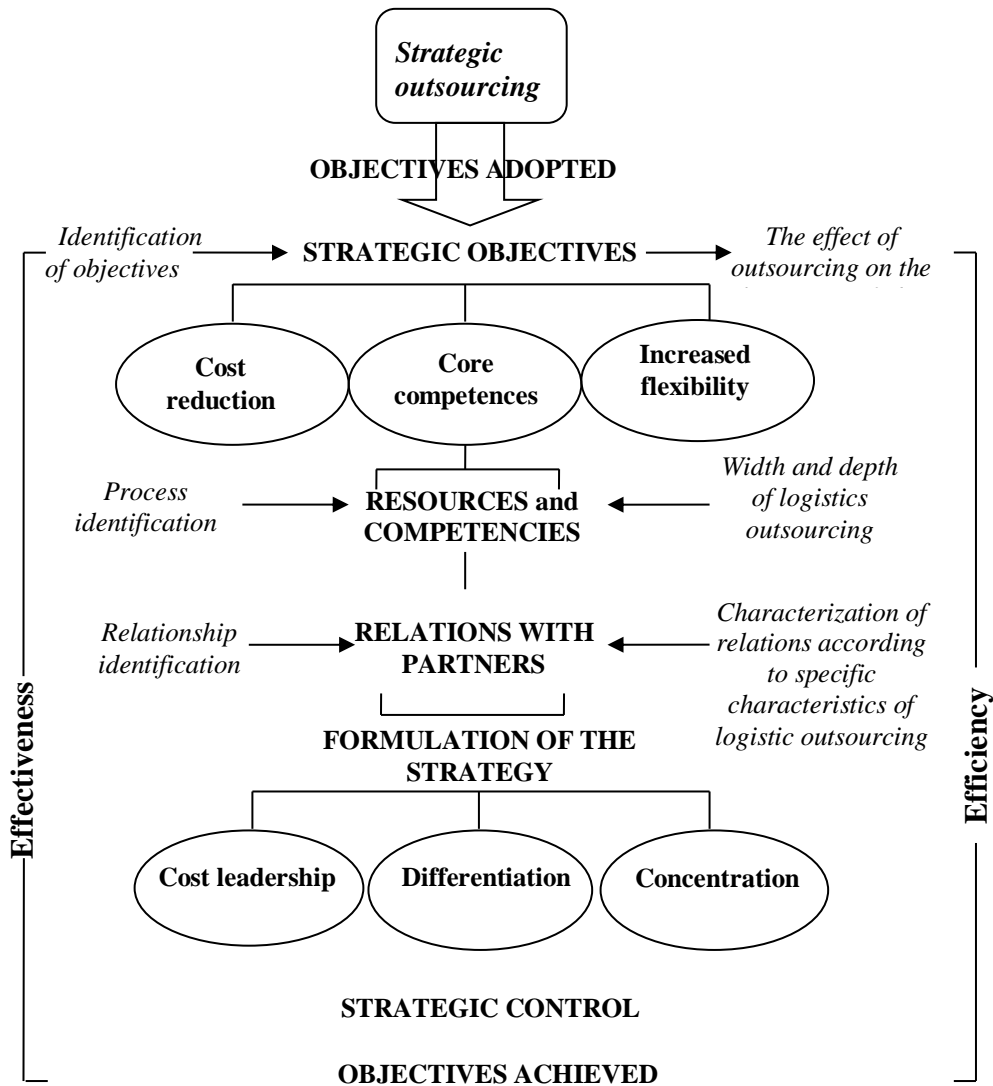


Figure 1. The model of logistics outsourcing as a strategic activity

Source: Based on (Porter 2006)

The broader definition considers strategic outsourcing to be an organizational system with enterprises performing specialized functions and complementing the capabilities along the value chain of the parent enterprise. However, it remains unclear whether strategic outsourcing is the separation of only strategically important functions and processes and whether the fact that the strategic objectives of the enterprise are achieved through separation means that outsourcing is 'strategic'. Outsourcing treated as a strategic activity affects the overall strategy of the enterprise, but it should also be influenced by this strategy. The problems of strategic logistics outsourcing are common because nowadays, more and more frequently the outsourced activities include those related to logistics processes. Not only transport or warehousing are outsourced, but also customer service, forwarding services, additional services, which are to be performed by specialized entities at a high level. More and more depends not on the resources of the organization itself but on the speed and quality of customer service. The major factors that determine the strategic importance of logistics outsourcing include cost reduction, emphasis on core competencies, growth and flexibility. However, the model should also take into account the appropriateness of the use of logistics outsourcing in relation to the company's capabilities.

It is of key importance in strategic outsourcing to evaluate the need for its implementation based on the identification of resources available in the organization and skills in relation to objectives. If the organization has the possibility to perform processes on its own, it analyses the possibility of using outsourcing, which in this case determines the adopted and strategic goals. Strategic control is designed to assess the effect of strategic outsourcing on relations with partners and the formulation of the strategy. An economic indicator of the legitimacy of separating tasks to be performed by external entities is the verification of effectiveness in a given area. Strategic logistics outsourcing is a long-term concept of the company based on stable business relations with entities specialized in logistics services. It is essential to recognize logistics outsourcing as the main strategic element in enterprise management and mutual business relations determining beneficial cooperation, enabling the development of both the ordering party and logistics service providers.

Case study: the use of the model of strategic logistics outsourcing in the X enterprise

The model of strategic logistics outsourcing was designed for enterprises that use or intend to use outsourcing in a strategic perspective. Consequently, these entities, seeing the opportunities and benefits resulting from the possibility of long-term cooperation, can develop their business by reducing costs and concentrating on the core business while getting professional services and customer satisfaction. The model was proposed and introduced in enterprise X where logistics outsourcing was used. The X company is a small enterprise operating in the chemical industry and employing 20 people. Model application was aimed to identify the resources and capabilities of the company, analyze the processes and the resulting business relationships. This helped formulate the strategy and define the elements that are subject to strategic

control. The changes allowed for observation of a correlation between the adopted objectives and their implementation in the enterprise. Strategic logistics outsourcing defined the objectives to be achieved and the expected benefits of redefining and separating the logistics processes outside the organization.

Strategic management is an information and decision-making process that is used to make decisions with a long-time horizon and a wide material horizon. As such, it differs from tactical management and operational management (*Figure 1*). The time horizon means the time range or temporal perspective of decisions. The material horizon means the organizational whole to which the decision relates.

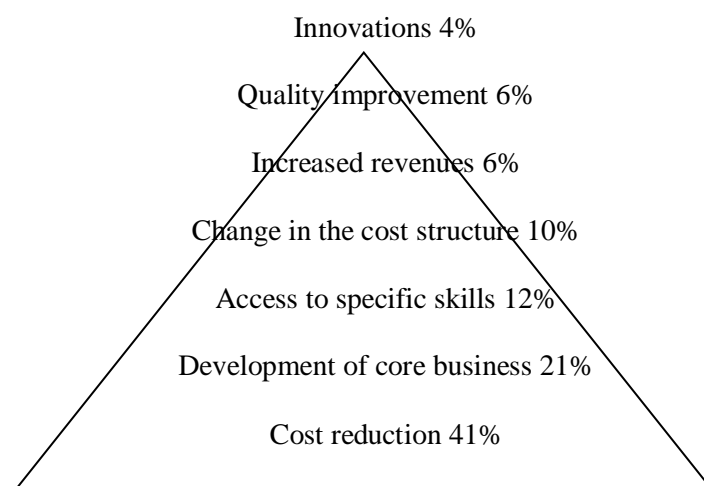


Figure 2. Benefits of strategic use of logistics outsourcing in enterprise X

Source: Author's own elaboration based on the interview in enterprise X

The basic benefits to enterprise X are cost reduction and focus on the core business. However, from a strategic point of view, improving quality or introducing innovations that result from good business relations are becoming more critical factors.

Conclusions

The model of strategic logistics outsourcing refers to the situation of enterprises facing the decision whether to perform certain processes on their own or to separate them. The basis for the success of the logistics outsourcing concept in the contemporary world is the advantage of building business relationships based on mutual learning and improving qualifications, which is facilitated by the long-time horizon of strategic management.

References

1. Diaz-Mora C., Triguero-Cano A. (2012), *Why do Some Firms Contract out Production? Evidence from Firm-level Panel Data*, "Applied Economics", Vol. 44, No. 13.
2. Foltys J. (2012), *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
3. Grabowska J. (2012), *Outsourcing usług logistycznych*, "Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska", t. 60.
4. Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa.
5. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2006), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Mesjasz-Lech A., Skowron-Grabowska B. (2016), *Competitive Processes on Foreign Markets and the Intelligent Enterprise*, "Journal of Management and Financial Sciences", Vol. 9, Issue 24.
7. Mintzberg H. (2013), *Managing*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Nasierowski W. (2018), *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Klasyka*, Difin, Warszawa.
9. Nowakowska-Grunt J., Skowron-Grabowska B., Wiśniewska-Sałek A., Sałek R. (2014), *The Use of Quantitative Methods in Managing the Process of Creation a Competitive Advantage in the Industrial Region*, [in:] *Proceedings of the 12th International Academic Conference. Prague, Czech Republic, 01-04 September*, International Institute of Social and Economic Sciences (IISES), Prague.
10. Nowicka K. (2016), *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
11. Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
12. Witkowski J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa.

OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH JAKO KLUCZOWY ELEMENT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: W artykule skupiono uwagę na charakterystyce outsourcingu jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Opisano cechy charakterystyczne dla outsourcingu usług logistycznych i przybliżono, czym są usługi logistyczne. Omówiono istotę zarządzania strategicznego wraz z wyszczególnieniem cech charakterystycznych. Zaproponowano model strategicznego outsourcingu logistycznego służącego do oceny potrzeby wdrożenia outsourcingu, jak i analizowania jego bieżącego funkcjonowania. Korzyści z jego zastosowania opisano w studium przypadku.

Słowa kluczowe: outsourcing strategiczny, usługi logistyczne, zarządzanie strategiczne



TECHNOLOGIA BLOCKCHAIN I PERSPEKTYWY JEJ ZASTOSOWANIA W BANKU SPÓŁDZIELCZYM – STUDIUM PRZYPADKU

Kamila Tomczyk¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest przybliżenie zagadnienia blockchaina i perspektywy zastosowania technologii łańcucha bloków w bankach spółdzielczych. Blockchain to technologia, która może w przyszłości zrewolucjonizować rynek finansowy. Technologia blockchain cieszy się na rynku polskim coraz większym zainteresowaniem, a w ostatnich latach rozwija się bardzo dynamicznie. System ten wykorzystuje sieci i algorytmy komputerowe oparte na łańcuchach bloków i służy do przechowywania oraz przesyłania danych w sposób rozproszony. Blockchain to także proste rozwiązania kryptograficzne (*token*, *hash*) połączone z koncepcjami finansowymi (księgi rachunkowe). Idea tej technologii początkowo wykorzystywana była w bitcoinie, jednak znalazła szersze zastosowanie w sektorze finansowym. Autorka do badań empirycznych wykorzystała dostępną literaturę, artykuły naukowe, źródła internetowe dotyczące zastosowania technologii blockchain w bankach spółdzielczych. Przedstawiono studium przypadku zastosowania tej technologii w Banku Spółdzielczym w Toruniu.

Słowa kluczowe: blockchain, kryptowaluty, bitcoin, rozproszone rejestry

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.12

Wprowadzenie

Rynek finansowy w Polsce rozwija się bardzo szybko, w coraz większym stopniu uzależniony jest od technologii informacyjno-komunikacyjnych. Jedną z technologii, która może mieć szerokie zastosowanie w bankowości, jest technologia blockchain, która umożliwia przechowywanie i wymianę danych w trybie *peer-to-peer* (P2P). Blockchain (łańcuch bloków) to metoda gromadzenia danych w oparciu o zdecentralizowane rejestry. Cyfrowe rekordy są grupowane w „bloki” (stąd nazwa koncepcji), które za pomocą algorytmów są kodowane i łączone w chronologicznym porządku (Taylor 2016). To system, który zmienia sposób rozliczeń i zapisywania transakcji. Strukturalnie dane blockchaina można przeglądać, udostępniać i zabezpieczać dzięki opartym na konsensusie algorytmom. Rozwiązanie to jest stosowane w zdecentralizowanych aplikacjach dla pośredników lub „zaufanych stron trzecich”.

Asymetryczna kryptografia umożliwia użytkownikom, którzy nie znają się nawzajem, na wymianę zaszyfrowanych informacji. System oparty jest na publicznym

¹ Kamila Tomczyk, mgr, tokkam@wp.pl, ORCID: 0000-0002-4513-645X

kluczu, który można udostępnić wszystkim, i który umożliwia wysyłanie zaszyfrowanych danych do strony trzeciej. Osoba trzecia uzyskuje dostęp do zaszyfrowanych danych za pomocą sparowanego klucza prywatnego. Klucz publiczny jest podobny do numeru konta bankowego, który można przekazać każdemu. Klucz prywatny, który pozostaje tajny, działa jako hasło do tego samego konta bankowego.

Dynamiczne zmiany sektora bankowego, silna konkurencja, zmniejszenie stóp procentowych, malejąca marża odsetkowa, zmiany w regulacjach bankowych, zmniejszenie kosztów prowizji oraz ciągle wzrastające wymogi klientów zmuszają banki do poszukiwań nowych rozwiązań i efektywnej strategii, która spełni oczekiwania beneficjentów i zapewni zyski. Instytucje finansowe są zmuszone do inwestowania w nowe technologie, które podniosą standardy usług dla klientów i doprowadzą do wzrostu efektywności kosztowej poprzez automatyzację procesów operacyjnych. Zaledwie kilka lat temu nowością były konta internetowe, obecnie rozwijane są aplikacje mobilne, zabezpieczone biometrycznie, czy analizy Big Data wspomagane technikami sztucznej inteligencji (Pawłoszek, Korczak 2017). Blockchain jest jedną z technologii, którą zainteresował się sektor bankowy na całym świecie. Satoshi Nakamoto w 2008 roku przedstawił blockchain jako technologię leżącą u podstaw kryptowaluty bitcoin (Nakamoto 2008). Nazwa „bitcoin” jest używana w dwóch znaczeniach:

- 1) cały system płatności oraz
- 2) sposób jej realizacji za pomocą tokenu cyfrowego.

System bitcoin został zaprojektowany przez S. Nakamoto tak, by transakcje mogły odbywać się bezpośrednio pomiędzy użytkownikami bez uczestnictwa osób trzecich (np. banku). Transakcje są weryfikowane przez węzły sieci i zapisywane w publicznym rejestrze zwanym „blockchain” (Piechota (red.) 2016). Z czasem okazało się, że blockchain wykracza poza kryptowalutę i banki na całym świecie zaczęły inwestować w tę technologię. W 2015 roku banki zainwestowały w blockchain 75 mln USD według Aite Group (Petrasic, Boynfreund 2015). Santander w raporcie z 2015 roku oszacował, że rejestr rozproszony może przynieść bankom korzyści na poziomie 15-20 mld USD rocznie do 2022 roku (Wyman 2015).

Celem artykułu jest przybliżenie informacji na temat technologii blockchain, jej cech i możliwych zastosowań w bankach spółdzielczych. Ponadto przeanalizowano korzyści z zastosowania blockchaina, a także bariery wdrożeń tych technologii.

Technologia blockchain

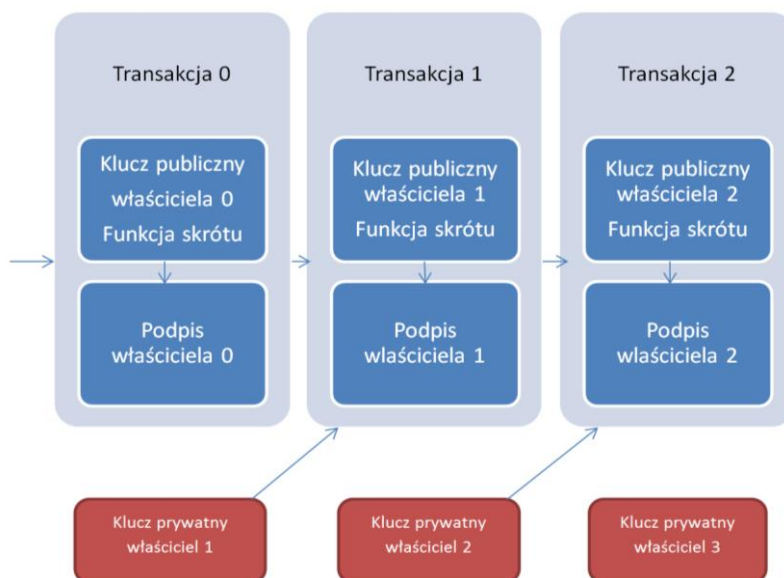
Koncepcja blockchaina jest jednym z najbardziej innowacyjnych i obiecujących rozwiązań technologicznych. Blockchain (łańcuch bloków – nazwa pochodzi od sposobu, w jaki sposób dane są zorganizowane) to rozproszona baza danych w formie łańcucha bloków, która zawiera stale rosnące informacje w danej sieci, a każdy kolejny element zależy od poprzedniego. Dany użytkownik ma wgląd w tylko swoje transakcje, dzięki temu zapisowi transakcje są publiczne, ale dostępne tylko w ramach praw dostępu dla danego użytkownika włącznie z dostępem do całej historii. Modyfikacja danych, usuwanie czy dodawanie nieprawdziwych danych dzięki takiej technologii jest niemożliwe. Jest to wydłużająca się lista połączonych ze sobą bloków, na podstawie których można prześledzić kolejne transakcje. Każdy nowy

blok jest dołączany do końca łańcucha (ang. *block* – blok, *chain* – łańcuch) i zawiera, między innymi, znacznik czasu, który w ten sposób go uwierzytelnia, określa, kiedy został stworzony, a także odnośnik do poprzedniego bloku. W łańcuchu średnio co 10 minut pojawia się nowy blok, który może zawierać różne transakcje ([https://businessinsider.com.pl/...](https://businessinsider.com.pl/)), np. nabycia udziałów, kupna lub sprzedaży walut, w tym kryptowalut. Całość zabezpieczona jest przy wykorzystaniu metod kryptografii. Zmiana danych transakcji zawartej wcześniej w którymkolwiek bloku wymagałaby modyfikacji wszystkich następujących po nim bloków, przez co zmiany w zapisach historycznych są praktycznie niewykonalne ze względu na trudność związaną z przeliczeniem zawartości bloków. Transakcje zapisywane w łańcuchu bloków są nieodwracalne. Poza tym każda nieupoważniona zmiana byłaby natychmiast zauważona przez uczestników sieci (PIIiT 2018). Technologia blockchain umożliwia przepływ środków między klientami bez konieczności posiadania rachunku (Peters, Panayi 2016). Blockchain składa się z dwóch grup uczestników (UniCredit 2016, s. 5):

- operatorów rejestru, a więc stron, które przeprowadziły między sobą operację (np. strony zawierające umowę kupna-sprzedaży nieruchomości);
- sieci uczestników, tzw. *peer-to-peer*, a więc wszystkich użytkowników danej sieci blockchain, którzy zaświadczenia o autentyczności operacji (np. obie strony zawierające umowę, notariusz, urząd miasta itd.).

Sektor bankowy wskazano jako podstawowy obszar zastosowania tej technologii. Coraz częściej mówi się, że technologia blockchain będzie narzędziem do wyeliminowania niedoskonałości systemu finansowego, ale nie stanie się bezpośrednim zagrożeniem dla jego głównych podmiotów (Massimo 2016).

Na *Rysunku 1* przedstawiono schemat transakcji w publicznym blockchainie.



Rysunek 1. Schemat transakcji w blockchainie

Źródło: ([https://mc.gov.pl/...](https://mc.gov.pl/))

Z Rysunku 1 wynika, że wszystkie transakcje pomiędzy uczestnikami zawierane są bezpośrednio – bez udziału osób/institucji trzecich. Transakcja taka jest wykonywana natychmiastowo po zgodzie wyrażonej podpisem kryptograficznym właścicieli kluczy prywatnych. Wszystkie transakcje zabezpieczone są skrótem (czyli hashem). Dzięki temu zapisowi można dowiedzieć się, czego dana transakcja dotyczyła. Technologia ta opiera się na sieci *peer-to-peer* (P2P), która umożliwia przechowywanie i wymianę danych w sieci komputerowej, gdzie zadania rozdzielone są pomiędzy równe sobie pod względem uprawnień osoby ([https://mc.gov.pl/...](https://mc.gov.pl/)). W sytuacji, w której ktoś chciałby oszukać, zmienić lub wprowadzić nieautoryzowaną transakcję, łańcuchy bloków blockchain w procesie weryfikacji i uzgadniania odkryją, że w jednej z kopii księgi występuje transakcja niezgodna z innymi zapisami w sieci i odmówią uwzględnienia jej w łańcuchu bloków. Dane, transakcje i ich kolejność są odporne na wszelkiego rodzaju manipulacje. Sama filozofia blockchaina, zabezpieczenia kryptograficzne i zastosowane metody matematyczne pozwalają ufać danym zawartym w księgach rachunkowych transakcji.

Klasyfikacja rejestrów rozproszonych

- Blockchain można podzielić ze względu na prawa dostępu do sieci na:
- Publiczny – główna jego funkcjonalność to dostęp dla każdego użytkownika, a operacje nie wymagają zgody operatorów rejestru.
 - Prywatny – dostęp do tego łańcucha mają tylko osoby, którym wydano takie uprawnienia, jest to sieć scentralizowana, czy też z ang. *permissioned*. Prywatny blockchain wykorzystywany jest, gdy biznesowa sieć zawiera poufne dane lub gdy regulacje prawne nie pozwalają określonym członkom na korzystanie z blockchaina publicznego.
 - Hybrydowy (publiczno-privatny) – szczególny typ sieci prywatnej, który ma własną politykę zarządzania siecią i dostęp do niego mają wybrane jednostki.
 - Wyróżnia się dwie kategorie tworzenia rejestrów:
 - Licencjonowany rejestr rozproszony – czyli ograniczony tylko do uprawnionych użytkowników.
 - Nielicencjonowany rejestr rozproszony – otwarty, każdy użytkownik może uczestniczyć w rejestrze transakcji, jak i w dodawaniu operacji (BitFury Group 2016).

Wpływ technologii blockchain na sektor finansowy

Zachodząca transformacja cyfrowa blockchaina może mieć decydujący wpływ na funkcjonowanie sektora finansowego. Nadciągające zmiany, których prekursorami są firmy nowoczesnych technologii, skłaniają instytucje finansowe do przeanalizowania swoich modeli biznesowych. Rynek fintechowy w Polsce bardzo szybko rośnie, fintechy mogą przejąć nawet 23-33% udziałów usług na rynku finansowym ([https://www.pwc.pl/...](https://www.pwc.pl/)). Blockchain zrewolucjonizuje sektor finansowy, umożliwi bowiem klientom dokonywanie bezpośrednich transferów pieniędzy, bez konieczności posiadania rachunku bankowego. Zmieni sposób zawierania umów z klientem oraz ich weryfikację. Z punktu widzenia klientów nowa technologia przyniesie duże

korzyści, gdyż pozwala na tańsze, szybsze, bezpieczniejsze i bardziej transparentne transakcje. Blockchain to technologia, która uważana jest za najbezpieczniejszą metodę zapisu i przechowywania danych. Jednak zagraża tradycyjnemu modelowi funkcjonowania banków, dla których rachunki bieżące oraz prowizje od transakcji, zwłaszcza mikropłatności i transferów zagranicznych, to wiodące źródło finansowania. Czynniki te mogą oznaczać osłabienie pozycji banków oraz innych podmiotów finansowych. Technologia rozproszonych rejestrów (nazywana technologią przyszłości) zmniejsza koszty wejścia na rynek finansowy instytucjom pośrednictwa finansowego. Co więcej, blockchain pozwala na mocne wdrożenie zasady „poznaj swojego klienta”, a co za tym idzie – na skuteczniejsze przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu (Szpringer 2016). Transakcje dokonywane przy pomocy tej technologii są publiczne i niemożliwe do odwrócenia i sfałszowania. Logika technologii blockchain zmusza zatem do etycznego zachowania, zwiększa poziom zaufania na rynku gospodarczym, co ułatwia kształtowanie relacji interpersonalnych i kapitału społecznego, a w efekcie sprzyja wzrostowi gospodarczemu (Zak, Knack 2001). Główną implikacją etyczną blockchajna jest jego silne oddziaływanie na zaufanie klientów do sektora finansowego. Wdrożenie technologii blockchain wyeliminuje konieczność regulacji, nadzoru oraz pośrednictwa. System rejestrów rozproszonych może wpłynąć na zwiększenie się transparentności oraz demokratyzacji finansów, a także obniżyć koszty prowizyjne. Nasuwa się zatem pytanie, w jaki sposób instytucje finansowe powinny odpowiedzieć na wyzwania technologii blockchain. Zagrożenia ze strony blockchajna są bardzo duże dla banku, jednakże ta technologia stwarza dla instytucji finansowych wielkie szanse. Banki to instytucje, które najszybciej wdrażają nowinki technologiczne, gdyż muszą szybko dostosować się do zmieniającego się otoczenia. W sytuacji instytucji finansowych najlepszym rozwiązaniem jest dynamiczne wdrażanie innowacyjnej technologii do swoich celów, w tym do zwiększenia zaufania klientów.

W bankowości tworzenie wzajemnego zaufania jest niezwykle ważne (Milic-Czerniak 2012). W obliczu nowych technologii banki muszą zmienić swoje podejście do kwestii etycznych, związanych zwłaszcza z bezpieczeństwem i przejrzystością. Wdrożenie technologii blockchain pozwoliłoby bankom na zmniejszenie kosztów przez zautomatyzowanie wielu czynności i zwiększenie skuteczności działania poprzez wyeliminowanie błędów związanych z przetwarzaniem danych w sposób manualny. Jednakże istnieje kilka barier, które mogą ograniczyć potencjał zastosowania blockchajna w bankowości, do których zaliczyć można ograniczenia wynikające z obowiązujących standardów i regulacji prawnych, brak kontroli i decentralizację przechowywania danych czy ograniczenia technologiczne. Sukces ekonomiczny blockchajna, jak każdej technologii, będzie zależał od budowania świadomości wśród klientów banku i zdobywania zaufania dla tego rozwiązania. Wpływ blockchajna wykracza jednak poza efektywność operacyjną, otwierając także nowe możliwości strategiczne (Zimnoch 2016). Dlatego banki mogłyby pełnić ważną rolę polegającą na tworzeniu licencjonowanych baz danych, kontrolowaniu tożsamości użytkowników i zapewnieniu transparentności działania.

Studium przypadku zastosowania technologii blockchain w Banku Spółdzielczym w Toruniu

W 2015 roku największe amerykańskie banki (Goldman Sachs, J.P. Morgan, UBS) zaczęły prowadzić badania nad możliwością wdrożenia technologii blockchain w systemie finansowym (Międlar 2019). Bank Spółdzielczy w Toruniu jako pierwszy w sektorze spółdzielczym wprowadził 19 marca 2019 r. system cyfrowej obsługi klienta. Jest to pierwszy lokalny bank, który wdrożył technologię blockchain w obsłudze klienta. Projekt realizowany we współpracy z firmą Atende (KNF 2018) wpisuje się w nowoczesne standardy obsługi klientów.

Banki spółdzielcze to lokalne banki działające samodzielnie na zasadach spółdzielni i przepisach Ustawy z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (Dz.U. nr 119 poz. 1252, z późn. zm.).

Wdrożenie innowacyjnych rozwiązań oznacza diametralną zmianę w podejściu do obsługi klienta. Dzięki technologii blockchain ograniczone zostanie wykorzystanie dokumentacji papierowej. Klienci będą obsługiwani zdalnie w szerokim zakresie usług oraz będą podpisywać dokumenty poprzez kody SMS. Zastosowanie Atende ChainRepo umożliwi digitalizację dokumentów z biometrycznym podpisem i ich archiwizację. Dostęp do elektronicznej dokumentacji w każdej chwili będą mieć beneficjenci, jak również bank, bez konieczności składania pism o kopię dokumentów i ich odszukiwania np. w archiwum, bez zbędnych formalności.

Atende ChainRepo to firma, która specjalizuje się w produktach z zakresu infrastruktury informatycznej, integracji sieciowej, outsourcingu IT, cloud computingu i cyberbezpieczeństwa. Blockchain pozwala na archiwizację, a także wyszukiwanie i indeksowanie elektronicznych dokumentów, przez dwie strony – bank i klienta. Bank Spółdzielczy w Toruniu wdrożył technologię blockchain opartą na tzw. ChainDoc dostarczonym przez Atende i Exea Data Center ([https://fintek.pl/...](https://fintek.pl/)). Narzędzie zintegrowane jest z usługą trwałego nośnika Atende ChainDoc, automatycznie utrwalającą dokumenty w sieci blockchain, jednej z najbezpieczniejszych form przechowywania danych. Zgodnie z prawem polskim istotne informacje z banków muszą być przekazywane klientom na tzw. trwałym nośniku (Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, art. 2 p. 4). Dokumenty utrwalane w ChainDoc nie wychodzą poza środowisko klienta oraz zapewniony jest mechanizm realizujący prawo do bycia zapomnianym wynikające z ustawy RODO (Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych, art. 17). ChainDoc to nowe narzędzie do przekazywania informacji na trwałym nośniku. Zbudowane jest na potwierdzonym, otwartym kodzie silnika blockchain, który gwarantuje wiarygodność, przejrzystość i niezmienność w przekazywaniu informacji. Jest to jednocześnie zamknięty i prywatny blockchain oparty o zdefiniowanych uczestników i zlokalizowane w Polsce zaufane węzły komputerowe – m.in. Atende oraz Data Center Exea w Toruniu. Dzięki tym cechom rozwiązanie Atende spełnia wymogi UOKiK (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów) w zakresie komunikacji z klientami, umożliwiając dostarczanie dokumentów do odbiorców końcowych w formie elektronicznej ([https://pnews.pl/...](https://pnews.pl/)).

Bankowość spółdzielcza staje się nowoczesna. Dla nikogo nie jest zaskakujące, że klienci banków spółdzielczych korzystają w tej chwili z bankowości internetowej, aplikacji mobilnej, blika. Banki spółdzielcze są prekursorami biometrii na polskim rynku, to one wprowadzały pierwsze bankomaty biometryczne.

Technologia blockchain zastosowana przez Bank Spółdzielczy w Toruniu oferuje automatyczną digitalizację dokumentów i daje klientom banku możliwość zdalnego złożenia podpisu. Mają oni dostęp do wszystkich swoich umów, regulaminów czy tabel opłat w jednym miejscu, przy jednoczesnej pewności, że wszelkie dokumenty trafiają do nich w niezmięnionej formie. Jest to regulowane polskim prawem, które wymaga, by banki komunikowały się z klientem za pomocą tzw. trwałego nośnika. Do tej pory były to papierowe listy lub płyty CD (Agejczyk 2019). Technologia ta pozwala na nieograniczone względami przestrzennymi składowanie dokumentów, uniknięcie kosztownych nakładów finansowych na papierowe dokumenty czy nośniki CD, które są nieekologiczne, jak również umożliwia zwiększenie efektywności pracy.

Korzyści z wdrożenia technologii blockchain

Korzyści związane z wdrożeniem technologii blockchain wynikają z cech i właściwości, które odróżniają ją od tradycyjnych rozwiązań:

- Wdrożenie technologii kryptograficznej daje większy poziom bezpieczeństwa niż tradycyjne rozwiązania. Wykorzystując rozproszoną sieć blockchain, każdy kolejny element zależy od poprzedniego, który eliminuje ryzyko popełnienia podwójnych księgowania, indywidualnego błędu. Maleje ryzyko pomyłek czy nadużyć. Nieodwracalność rejestru umożliwia szybkie zlokalizowanie błędu czy prób ingerencji. Dodatkowo wykorzystanie algorytmu asymetrycznego zapewnia wysoki poziom bezpieczeństwa danych.
- Audytowalność blockchaina zapewnia integralność, nieodwracalność i transparentność zapisanych na nim danych, umożliwiając precyzyjne audyty zarejestrowanych transakcji.
- Przejrzystość – publiczny dostęp do rejestru i uczestniczenie w nim wielu podmiotów zwiększa przejrzystość transakcji. Wszystkie dane przechowywane w blockchainie mają zapis cyfrowy, co umożliwia zapisywanie większej ilości szczegółów i eliminuje konieczność zapisu dokumentacji w formie papierowej.
- Szybsze procesowanie oznacza także niższe ryzyko dla płynności systemu finansowego, a co za tym idzie – niższe są wymagania dotyczące kapitału gwarancyjnego.
- Innowacja – blockchain stymuluje innowacyjność, może być podstawą do tworzenia nowych modeli biznesowych, otwiera możliwości tworzenia nowych produktów i serwisów (Citi US Digital Banking 2015).
- Niższy koszt – blockchain może znacznie obniżyć koszt poprzez automatyzację procesów. Banki spółdzielcze nadal muszą przetwarzać i rozliczać transakcje manualnie z powodu niekompatybilności braku ustandaryzowanych systemów prze-

tworzenia, przechowywania i uwierzytelniania danych. Wymienione braki powodują konieczność zaangażowania czynnika ludzkiego przy rozliczeniach, a także w dużej mierze korzystanie z papierowych wersji dokumentów, co wiąże się z większymi wydatkami i nie jest zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju.

- Szybsze rozliczenia – blockchain umożliwia szybkie rozliczanie transakcji dzięki rejestrowi rozproszonemu i zaangażowaniu wszystkich użytkowników sieci do uwierzytelnienia transakcji. Tradycyjnie rozliczenia w Banku Spółdzielczym odbywają się w systemie wsadowym (ang. *batch*), który polega na rozliczaniu cyklicznym, w którym biorą udział trzy strony. Operacja ta odbywa się maksymalnie kilka razy dziennie. Przy zastosowaniu blockchajna rozliczenia mogą odbywać się w czasie rzeczywistym, czyli w chwili dokonania transakcji.

Banki spółdzielcze dostrzegają korzyści płynące z wdrożenia technologii blockchain w obszarach takich jak:

- płatności,
- ubezpieczenia i polisy,
- umowy, wnioski,
- aktualizacja danych,
- procesy identyfikacji klientów (*know your customer* – KYC) oraz przeciwdziałanie praniu pieniędzy (*anti money laundering* – AML) (Zimnoch 2016).

Korzyści płynące z wdrożenia technologii blockchain dla banku to:

- ograniczenie dokumentacji papierowej,
- szeroki zakres obsługi zdalnej klienta,
- digitalizacja dokumentów z biometrycznym podpisem i ich archiwizacja,
- dostępność elektronicznej dokumentacji każdej ze stron w każdej chwili,
- wykorzystanie jednej z najbezpieczniejszych form przechowywania danych.

Beneficjum, jakie płynie z wykorzystania blockchajna, z punktu widzenia klienta banku to przede wszystkim szybsze wykonywanie transakcji, zwiększenie kontroli nad ochroną danych osobowych i zachowanie większej poufności. Można przypuszczać, iż technologia blockchain za kilka lat będzie standardem. Jednak zanim to nastąpi, warto badać tematykę zastosowania blockchajna w bankach spółdzielczych, aby wyprzedzić oczekiwania rynku i klientów.

Bariery wdrożenia technologii blockchain w banku spółdzielczym

Technologie blockchain banki spółdzielcze wykorzystują jako trwałe nośniki informacji. Oznacza to, że wszystkie dokumenty, jakie powstają między instytucją a beneficjentem, mają gwarancję niezmienności i dostępności, nawet po rozwiązaniu umowy między bankiem a klientem. Blockchain ma ogromny potencjał w zakresie budowania konkurencyjności polskiego sektora bankowości spółdzielczej. Wdrożenie tej technologii ma wiele zalet, ale również napotyka na bariery i zagrożenia, do których można zaliczyć następujące:

- Czas oczekiwania na autoryzację operacji – wydłuża się czas oczekiwania na akceptację, gdyż każda operacja jest zweryfikowana przez całą sieć.

- Konieczność przechowywania coraz to większych ilości danych – co wiąże się z większymi kosztami zapewnienia infrastruktury informatycznej.
- Duży nakład finansowy – niezbędny jest do wdrożenia systemu bankowości spółdzielczej.
- Wysokie koszty energetyczne – wynikają z dużego zapotrzebowania na moc obliczeniową (dotyczy pewnych technologii blockchain).
- Kontrola – banki obawiają się utraty kontroli w przetwarzaniu danych.
- Bariery związane z niedopasowaniem ram prawnych i regulacyjnych.

Z punktu widzenia zarządzania bankiem wprowadzenie technologii blockchain wiąże się z dużymi zmianami organizacyjnymi, co może powodować opór wśród pracowników.

Nowa technologia ma wiele zastosowań, które powinny służyć przede wszystkim zwiększeniu wygody korzystania z usług bankowych. Jednak jej rozwój stwarza również nowe możliwości dla cyberprzestępców, głównie w zakresie generowania kryptowalut.

W miarę upowszechniania tej technologii w różnych obszarach rynku finansowego cyberprzestępcy mogą szukać luk w systemach zabezpieczeń oraz błędów ludzkich. Z tego powodu niezbędne jest rozpowszechnianie wiedzy użytkowników oraz opracowywanie najlepszych praktyk i standardów bezpieczeństwa technicznego.

Mimo wielu barier można zauważyć, że korzyści płynące z wdrożenia technologii blockchain są bardzo duże. Jest to innowacyjna technologia, która umożliwia tworzenie nowych podejść do przetwarzania, analizowania i przechowywania danych (Kroniienko 2016). Sukces tej technologii zależy od eliminacji poszczególnych barier i promowania jej wśród odbiorców w celu zbudowania powszechnego zaufania.

Podsumowanie

Technologia blockchain to kolejny rozdział w ewolucji Internetu, który rozwija tradycyjny model instytucji finansowych i nakreśla nowe rynki. Korzyści płynące z zastosowania technologii blockchain to: obniżenie kosztów, zwiększenie zaufania, szybsze rozliczenia, tworzenie nowych modeli biznesowych. Bariery, które ograniczają potencjał technologii rozproszonych rejestrów, stanowią dla banków motywację do poszukiwań rozwiązań i ich wdrażania. Technologia rozproszonych rejestrów wymusza na bankach innowacje pozwalające obniżyć koszty oraz zwiększać bezpieczeństwo. Jak każda nowa technologia, stwarza zagrożenia i korzyści. Banki najbardziej obawiają się utraty kontroli nad transakcjami. Z rozmowy przeprowadzonej przez autorkę artykułu z Zarządem jednego z banków spółdzielczych działającym na terenie województwa łódzkiego, wynika, iż banki dostrzegają potencjał w blockchainie, ale zauważają, że brak im pogłębionej wiedzy i dogłębnego zrozumienia tej technologii. Jednakże największą barierą są olbrzymie koszty, jakie musiałby ponieść bank, wdrażając powyższą technologię. Kolejnym problemem są regulacje prawne, których jeszcze żaden kraj jasno nie sprecyzował, a przed jakimi stoją użytkownicy technologii blockchain. Dlatego ważna jest edukacja w tym zakresie, jak

również dalsze monitorowanie zagadnienia blockchaina w sektorze finansowym, porównywanie i analiza wniosków z wdrożenia technologii blockchain w obsłudze klienta. Banki spółdzielcze są prekursorami biometrii na rynku polskim, dlatego nie powinny bronić się przed nadciągającymi zmianami, lecz dokładnie przeanalizować i przemyśleć swoje modele biznesowe. Dzięki zastosowaniu rozproszonych baz danych banki mogłyby bowiem zmniejszyć koszty operacyjne. Blockchain stawia pod znakiem zapytania bankowość opartą na zaufaniu do banku, chociaż mogą one wdrażać licencjonowane rejestry, gdzie miałyby kontrolę w autoryzowaniu transakcji, co upraszczałoby funkcjonowanie sieci, zapewniło większe bezpieczeństwo, szybsze procesowanie. Wobec zidentyfikowanych barier nasuwa się kluczowe pytanie – czy banki spółdzielcze są zdolne do porozumienia i stworzenia nowego modelu biznesowego, który pozwoli wyeliminować bariery wdrożenia? Z pewnością rozwój blockchaina wpłynie nie tylko na sposób budowania zaufania do banków, ale może zwiększyć ich odpowiedzialność etyczną związaną z ochroną danych klientów. Odpowiedź na to pytanie jest niezbędna, aby w pełni wykorzystać potencjał blockchaina, a dalsze badania mają na celu dostarczenie cennych informacji pomocnych w jej wdrożeniu i utrzymaniu.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wykorzystanie technologii blockchain w obsłudze klienta wpłynie na konkurencyjność banku spółdzielczego na rynku. Dzięki szybszemu wykonywaniu transakcji zwiększenie kontroli nad ochroną danych osobowych i zachowanie większej poufności blockchain staje się instrumentem, który umożliwi w pewnym zakresie kształtowanie rynku. W ciągu kilku lat zostanie zweryfikowane, w jakim stopniu blockchain będzie użyteczny i bezpieczny oraz czy system finansowy uzyska z nich oczekiwane korzyści. Blockchain to przełomowa technologia, napotykane przeszkody nie zatrzymają jej rozwoju i zastosowania.

Artykuł ten stanowi wstęp do dalszych badań autorki nad zastosowaniem blockchaina w bankach spółdzielczych.

Literatura

1. Agejczyk K. (2019), *Innowacyjne rozwiązania w banku spółdzielczym w Toruniu*, <http://tylkotorun.pl/innowacyjne-rozwiazania-banku-spoldzielczego-w-toruniu/> (dostęp: 07.08.2019).
2. BitFury Group (2016), *Digital Assets on Public Blockchains*, White Paper 2016, Bitfury Group Limited.
3. Citi US Digital Banking (2015), *Blockchain: Powerful Concept and a Catalyst for Change*, Citi Research.
4. Groeneveld H. (2017), *Snapshot of European Co-operative Banking 2017*, TIAS School for Business and Society, Tilburg University, Tilburg.
5. <https://businessinsider.com.pl/technologie/blockchain/blockchain-co-to-jest/vlfyt4> (dostęp: 21.08.2019).
6. <https://fintek.pl/bank-spoldzielczy-w-toruniuwprowadzilblockchain/> (dostęp: 05.08.2019).
7. https://mc.gov.pl/files/leksykon_pojec_na_temat_tehnologii_blockchain_i_kryptowalut.pdf (dostęp: 05.08.2019).
8. <https://pnews.pl/bank-spoldzielczy-toruniu-wdraza-blockchain-systemie-obslugi-klientow-pierwsza-taka-inwestycja-sektorze-bs-441765> (dostęp: 19.03.2019).

9. <https://www.pwc.pl/pl/pdf/sektor-finansowy-coraz-bardziej-fintech-raport-pwc.pdf> (dostęp: 05.08.2019).
10. KNF (2018), *Banki spółdzielcze i zrzeszające w I kwartale 2018 r.*, Raport Komisji Nadzoru Finansowego, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/prezentacja_publ_s.2pdf (dostęp: 21.08.2019).
11. Kroniienko O. (2016), *Zastosowanie technologii blockchain w bankach*, <https://www.lazarski.pl/pl/wydzialy-i-jednostki/instituty/wydzial-ekonomii-i-zarzadzania/centrum-technologiei-blockchain> (dostęp: 05.08.2019).
12. Massimo M. (2016), *From Blockchain to a Real Business Case for Financial Markets*, Banca IMI, Bocconi University.
13. Międlar P. (2019), *Blockchain w systemie finansowym*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, z. 173.
14. Milic-Czerniak R. (2012), *Etyka w działalności banków*, „Bank”, lipiec-sierpień 2012, https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/prawo/komisja_etyki_bankowej/etyka.pdf (dostęp: 31.01.2017).
15. Nakamoto S. (2008), *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*, <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (dostęp: 23.09.2019).
16. Pawełoszek I., Korczak J. (2017), *From Data Exploration to Semantic Model of Customer*, [w:] *Proceedings of the 2017 Intelligent Systems Conference (IntelliSys), London, United Kingdom, 7-8 September 2017*, Institute of Electrical and Electronics Engineers, Red Hook.
17. Peters G.W., Panayi E. (2016), *Understanding Modern Banking Ledgers Through Blockchain Technologies: Future of Transaction Processing and Smart Contracts on the Internet of Money*, [w:] *Tasca P., Aste T., Pellizon L., Perony N. (red.), Banking Beyond Banks and Money*, Springer, Cham.
18. Petrasic K., Boynfreund M. (2016), *Beyond Bitcoin: The Blockchain Revolution in Financial Services*, White & Case.
19. Piechota K. (red.) (2016), *Leksykon pojęć na temat technologii blockchain i kryptowaluty*, https://www.gov.pl/documents/leksykon_pojec_na_temat_tehnologii_pdf (dostęp: 21.08.2019).
20. PIIiT (2018), *Blockchain w Polsce. Możliwości i zastosowania*, Raport, Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji, <https://prnews.pl/raport-blockchain-polsce-mozliwosci-zastosowania-439369> (dostęp: 10.12.2018).
21. Szpringer W. (2016), *Fin-Tech – nowe zjawisko na rynku usług finansowych*, „E-mentor”, nr 2(64).
22. Taylor J. (2016), *Century Digital Funds*, [www.applebyglobal.com/publikation-pdf/article/2016/21st-cen-tury-digital-funds-\(jtaylor\)-may-2016.pdf](http://www.applebyglobal.com/publikation-pdf/article/2016/21st-cen-tury-digital-funds-(jtaylor)-may-2016.pdf) (dostęp: 10.03.2018).
23. UniCredit 2016, *Blockchain Technology and Applications from a Financial Perspective, Technical Report, Version 1.0 Data & Analytics*, February 26, UniCredit.
24. Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. 2018 poz. 1000, z późn. zm.).
25. Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz.U. 2014 poz. 827, z późn. zm.).
26. Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszeniu się i bankach zrzeszających (Dz.U. nr 119 poz. 1252, z późn. zm.).
27. Wiatr M.S. (2015), *Bankowość korporacyjna*, Difin, Warszawa.
28. Wyman O. (2015), *The Fintech 2.0 Paper: Rebooting Financial Services*, Oliver Wyman, Anthemis Group and Santander Innoventures.
29. Zak P.J., Knack S. (2001), *Trust and Growth*, „The Economic Journal”, Vol. 470, No. 111.
30. Zimnoch D. (2016), *Wpływ technologii blockchain na efektywność banku*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 281.

BLOCKCHAIN TECHNOLOGY AND PROSPECTS FOR ITS APPLICATION IN COOPERATIVE BANK – CASE STUDY

Abstract: The purpose of the article is to present the issue of Blockchain and the prospects of applying block chain technology in cooperative banks. Blockchain is a technology that can revolutionize the financial market in the future. Blockchain technology, which has been developing very dynamically in recent years, is gaining increasingly more interest on the Polish market. This system uses computer networks and algorithms, is based on block chains and is used to store and transfer data in a distributed manner. Blockchain is also simple cryptographic solutions (tokens, hash) combined with financial concepts (accounting books). The idea of this technology was initially used in bitcoin, but it has found wider application in the financial sector. For empirical research, the author used available literature, scientific articles, and internet sources regarding the use of Blockchain technology in cooperative banks. A case study of the application of this technology in a cooperative bank in Toruń was presented.

Keywords: Blockchain, cryptocurrencies, bitcoin, distributed registers



CREATING SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF SELECTED CITIES IN THE UPPER SILESIAN INDUSTRIAL AREA

Elżbieta Zagórska¹, Łukasz Makowski²

The WSB University in Poznań
Faculty in Chorzów

Abstract: The aim of the article is to draw attention to the instrument, which is a local spatial development plan, important from the point of view of the process of creating sustainable development in cities. One of the parameters of the sustainable development of a city is the development of post-industrial areas and in this way, saving new areas from being developed. The problem of post-industrial land development, determined mainly by its inclusion in the local spatial development plan, was analysed on the example of selected cities of the Upper Silesian Industrial Area on the basis of information provided by the municipal offices and contained in the Public Information Bulletin. The information presented in the article shows that the areas of the analysed cities are to a large extent included in the local spatial development plans. It is very convenient for investors to be able to choose a plot of land in the area for which a local spatial development plan has been adopted, describing in detail the principles of spatial management. This article is a starting point for further research on post-industrial real estate use for investment purposes.

Keywords: investor, local spatial development plan, post-industrial areas, sustainable development

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.13

Introduction

Post-industrial properties can be successfully adapted to various functions such as: commercial, office, service, cultural, storage, recreational and residential. The ability to transform post-industrial real estate into property with new functions is one of the determinants of a modern approach to regional development and improvement of its image (Gorgoń, Starzewska-Sikorska 2014). The development of these areas is an effective way to protect non-urbanised areas, limit suburbanisation and increase the attractiveness of the neighbouring areas.

The purpose of the article is to draw attention to the importance of the local spatial development plan seen as the key instrument in the process of the sustainable development of cities.

¹ Elżbieta Zagórska, Ph.D., elzbieta.zagorska@chorzow.wsb.pl, ORCID: 0000-0002-1312-5748

² Łukasz Makowski, Ph.D., lukasz.makowski@chorzow.wsb.pl, ORCID: 0000-0002-1944-642X

The development of post-industrial real estate as an instance of sustainable and stable urban development

Sustainable urban development means are often associated with sustainable land management, limiting urban sprawl through the redevelopment of post-industrial wasteland which is often integrated into the existing urban fabric (Kopeć 2010). The key element of the sustainable urban development process is the local spatial development plan. The absence of such a development plan, including development of post-industrial wasteland, can be caused, for instance, by limited financial resources needed for its preparation, unattractive location of the real estate, or lack of road infrastructure and utilities connected to the land. All those deficiencies extend the process of preparing construction investments due to the investor's need to obtain a decision on development conditions or a decision on determining the location of a public purpose investment.

A local spatial development plan may include the following:

- boundaries of areas that require consolidation or division of real estate,
- boundaries of genocide monuments and restrictions on business activity in that area,
- boundaries of land designated for constructing commercial facilities,
- boundaries of recreational and leisure activity areas and places for public events,
- land-use plans,
- ways of developing areas with special protection status,
- requirements for the design of public spaces,
- guidelines for landscaping and land development (guidelines concerning the size of buildings in a particular area, the distance between buildings and development intensity),
- rules for protecting and shaping the spatial layout,
- a management program for specific areas,
- rules for consolidating and dividing real estate included in the local development plan,
- environmental protection regulations, cultural heritage and contemporary culture protection policy.

The promotion of post-industrial real estate as areas for investment should include investors in the local spatial development planning process. It is very convenient for investors to be able to choose a plot of land in the area for which a local spatial development plan has been adopted, describing in detail the principles of spatial management.

Local spatial development planning in the sustainable urban development process shown on the example of selected cities of the Upper Silesian Industrial Area (Polish abbrev: GOP)

The Upper Silesian Industrial Area, located in the central part of the Silesian Voivodeship, due to its rich mineral deposits, owed its development to traditional industries, especially coal mining and metallurgy. The first mention of coal mining in this

area dates back to the first half of the 16th century. The oldest coal mines in the Upper Silesian Industrial Area (as the region was later called) include: “Murcki” coal mine in Katowice, “Wawel” coal mine in Ruda Śląska, “Reden” coal mine in Dąbrowa Górnicza, “Dar Karola” coal mine in Mysłowice, and “Amalia” and „Królowska Luiza” coal mines in Zabrze. The development of the Upper Silesian Industrial Area was influenced by the use of steam machines in industry, iron smelting using foundry coke, and the development of railway transport. The rapid industrialization of the Upper Silesian Industrial Area dates back to the second half of 19th century and the period between 1945 and 1989. At the turn of the 1960s and 70s, the Upper Silesian Industrial Area supplied over 70% of domestic coal production, 35% of domestic pig iron, and 45% of the rolled products.

Taking into account the economic changes taking place in Poland after 1989, the official name of the Upper Silesian Industrial Area is becoming increasingly more a historical term. The decreasing number of industrial plants after 1989, as compared to the period before the economic transformation, is proof of the fact. During the period of political and economic transformation, the cities of the Upper Silesian Industrial Area faced a particularly difficult economic situation. The process of industrial restructuring was connected with total or partial liquidation unprofitable coal mines and smelters. Thus, the consequence of the political and economic transformation process in Poland was the mass appearance of post-industrial properties in many cities of the Upper Silesian Industrial Area at the beginning of the 1990s.

The concentration of industry in a small area contributed to transformation of the natural environment, resulting in a large number of industrial waste dumps, excavations and sinkholes (Wucet 2005). For the cities comprising the Upper Silesian Industrial Area (namely, Będzin, Bytom, Chorzów, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Jaworzno, Katowice, Mikołów, Mysłowice, Piekary Śląskie, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Sosnowiec, Tarnowskie Góry, Tychy, Zabrze), one of the most important challenges is the redevelopment of post-industrial wasteland left after closed coal mines and smelters. The development of post-industrial areas depends on including them in local spatial development plans. This problem has been analysed on the example of selected cities of the Upper Silesian Industrial Area.

In the selected cities of the Upper Silesian Industrial Area the situation is as follows: 40.9% of the surface of Bytom is included in the local spatial development plan (Bytom City Hall 2018). Many of these studies include post-industrial areas, with areas of former mining activity of coal mines such as “Szombierki”, “Powstańców Śląskich” and “Rozbark”. 48% of the plan includes post-industrial areas which are listed in the Public Information Platform of Post-Industrial Degraded Areas (Polish: OPI-TPP) and in the Open Regional System of Local Land-Use Planning (Polish: ORSIP). The post-industrial areas include not only underdeveloped, but also reclaimed and partly developed areas. The former coal mine sites draw the attention of investors due to their good location and utilities connected to the land. Local spatial development plans are successfully drawn up as needed and if possible. Created within the structure of the Bytom City Hall, the Investor Service Centre prepares comprehensive information about the spatial development plans, investment area database of the commune, their current condition and development opportunities.

The area of Chorzów is 100% contained in local spatial development plans. This implies that all post-industrial areas have been included (Chorzów Town Hall 2019). The implemented local spatial development plans exempts investors from the obligation to obtain a decision on land development conditions. An independent Investor Customer Service Office has been created in the Chorzów City Hall and it is responsible for:

1. formulating the assumptions of the city's policy in terms of initiating and implementing all activities facilitating the start of new investments in the city,
2. maintaining a database of investment areas and providing information on investment conditions in the city,
3. preparing the city's investment offer,
4. cooperating mainly with the Polish Information and Foreign Investment Agency, Katowice Special Economic Zone, Silesian Investor and Exporter Assistance Centre, Polish-foreign chambers of commerce and industry to attract investors.

The City of Gliwice has a local spatial development plan covering almost the entire area of its territory (Gliwice City Hall 2018). In 2012, the “Programme for regeneration of post-industrial, post-military and post-state-owned-farm areas in Gliwice” was developed, with the purpose to replace the previous functions of post-industrial areas with new ones. At the same time, due to the fact that post-industrial areas were covered by the above mentioned programme, investors could apply for preferential loans and guarantees under the JESSICA financial mechanism. EU funding of 4.5 million PLN was obtained to develop the post-industrial areas of the former Wire Factory. The Education and Business Centre “Nowe Gliwice” was established in the revitalized complex of buildings of the former Gliwice Coal Mine.

In Katowice, 76.9% of post-industrial areas come within local spatial development plans (about 109 ha). The scope of activity of the Investor Assistance Department, separated within the structure of the Katowice City Hall, includes ([http://bip.um.katowice.pl/...](http://bip.um.katowice.pl/)):

- support for investors in preparing and implementing investments and post-investment care, including
- advisory services for investors,
- supervision and coordination of tasks connected with preparing comprehensive information for investors, assistance in locating investments,
- preparation of investment offers and presentations illustrating the investment potential of the city,
- organisation of investor meetings with representatives of city authorities,
- conducting negotiations with the investor, participation in the preparation of necessary documents (letters of intent, civil law contracts),
- maintaining a database of investment areas in Katowice and providing information on investment conditions in the city.

In 2011, the Investor Assistance Department established cooperation with large enterprises operating in the city of Katowice, which had areas for development in their resources (Katowice City Hall 2019). The purpose of the cooperation was to

create a database of post-industrial property of external entities, with the intention to sell them or offer them for lease. The database was updated in 2015. Letters with a cooperation offer concerning establishment of the database of post-industrial sites were sent to 20 companies, and 9 companies responded to the offer. The premises included in the database are not owned by the City. They are owned by external entities which responded to the inquiries about cooperation sent to them and agreed to include designated areas in the investment offer for sale or lease. Potential investors are directly contacted by the company that has the right to dispose of the property in question.

The local spatial development plan for the post-industrial areas in Mysłowice covers 15% of the city (Mysłowice City Hall 2018). The lack of 100% coverage of post-industrial areas by local plans is due to the high cost of their development.

95.15% of the Piekary Śląskie area is covered by local spatial development plans (Piekary Śląskie City Hall 2019). At present, the city does not have any detailed analyses concerning the degree of coverage of post-industrial areas by local spatial development plans.

More than 99% of the Ruda Śląska area is covered by local spatial development plans (Ruda Śląska City Council 2019). In Ruda Śląska, the long-term development strategy for these areas – the Development Strategy for Ruda Śląska for 2014-2030 – is of crucial importance to stimulate post-industrial land development processes. The Investor Assistance Office in Ruda Śląska offers help and advice for investors, and its website biznes.rybnik.eu provides information on current investment offers, including those in post-industrial areas. In recent years, Ruda Śląska has carried out a project involving the reclamation and development of the zinc heap area.

The local spatial development plans cover 100% of the 2250 ha area of Siemianowice Śląskie (Siemianowice Śląskie City Hall 2019). Post-industrial areas are also included in these plans. It is an excellent facility for investors dealing with administrative proceedings. An Investor Assistance Office has also been established in Siemianowice Śląskie City Hall and it provides comprehensive services for investors.

80% of the area of Świętochłowice is covered by local spatial development plans (Świętochłowice City Hall 2018).

98% of the area of the Tarnowskie Góry commune is covered by local spatial development plans. Cleanup works of a toxic dump that remained after the Tarnowskie Góry Chemical Plant have been in progress for a long time (Tarnowskie Góry City Hall 2019).

The post-industrial zone in Zabrze extends over an area of about 530 ha. This also includes areas of mining and metallurgical plant waste dumps. The existing local spatial development plans cover post-industrial areas located in the northern and central part of Zabrze. Warehousing and production activities are carried out in these areas.

Conclusions

The potential for the reuse of post-industrial sites depends on a number of factors. Among them, local spatial development plans play an important role in the whole process. One of the municipality's core tasks is to shape the spatial policy, including

the adoption of a study of the conditions and directions of spatial development of the municipality and local spatial development plans. These planning documents determine how the property can be potentially be used, thus determining their investment potential. The final decision about the use of land for a specific function is taken in the local plan.

The presented data show that the areas of the analysed cities are to a large extent covered by local spatial development plans. It is very convenient for investors to be able to choose a plot of land in the area for which a local spatial development plan has been adopted, describing in detail the principles of spatial management.

Restoring post-industrial areas to their economic potential and re-use would allow the cities to extend the range of their investment offer with areas fully meeting the expectations of potential investors. Measures taken by local authorities should therefore be oriented towards promoting these areas among investors.

References

1. Bytom City Hall (2018), Urząd Miejski w Bytomiu, Wydział Architektury, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
2. Chorzów Town Hall (2019), Urząd Miasta Chorzów, Wydział Architektury, Budownictwa i Gospodarki Przestrzennej, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
3. Gliwice City Hall (2018), Urząd Miasta Gliwice, Wydział Planowania Przestrzennego, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
4. Gorgoń J., Starzewska-Sikorska A. (2014), *Recykling terenów jako narzędzie zrównoważonej gospodarki terenami w miastach*, [in:] Janikowski R. (red.), *Planowanie przestrzenne – instrument trwałego i zrównoważonego rozwoju*, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Biuletyn, z. 254, Warszawa.
5. <http://bip.um.katowice.pl/index.php?s=10&id=1295337579> (dostęp: 21.08.2019).
6. Katowice City Hall (2019), Urząd Miasta Katowice, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
7. Kopeć M. (2010), *Rewitalizacja miejskich obszarów zdegradowanych*, C.H. Beck, Warszawa.
8. Mysłowice City Hall (2018), Urząd Miasta Mysłowice, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
9. Piekary Śląskie City Hall (2019), Urząd Miasta Piekary Śląskie, Wydział Gospodarki Przestrzennej, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
10. Referat Planowania Przestrzennego Urząd Miasta Katowice, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
11. Ruda Śląska City Council (2019), Urząd Miasta Ruda Śląska, Wydział Urbanistyki i Architektury, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
12. Siemianowice Śląskie City Hall (2019), Urząd Miasta Siemianowice Śląskie, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
13. Świętochłowice City Hall (2018), Urząd Miejski w Świętochłowicach, Wydział Architektury i Gospodarki Przestrzennej, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
14. Tarnowskie Góry City Hall (2019), Urząd Miasta Tarnowskie Góry, Wydział Urbanistyki, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego*.
15. Wucet K. (2005), *Przekształcanie krajobrazu miasta przemysłowego na przykładzie Chorzowa (województwo śląskie)*, [in:] *Dziedzictwo przemysłowe jako atrakcyjny produkt dla turystyki i rekreacji. Doświadczenia krajowe i zagraniczne. Materiały pokonferencyjne z II Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej pt. „Dziedzictwo przemysłowe jako nowy produkt dla turystyki i rekreacji. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe”*. Zabrze

- 12-13.05.2005 r., Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Urząd Miejski w Zabrzu, Zabrze.
16. Zaborska-Jagiełło A. (2012), *Rewitalizacja jako najlepsza forma ochrony dziedzictwa przemysłowego*, [in:] Derejski K., Kubera J., Lisiecki S., Macyra R. (red.), *Deklinacja odnowy miast. Z dyskusji nad rewitalizacją w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.

KREOWANIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU OBSZARÓW MIEJSKICH NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH MIAST GÓRNOŚLĄSKIEGO OKRĘGU PRZEMYSŁOWEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na istotny z punktu widzenia procesu kreowania zrównoważonego rozwoju miast instrument, jakim jest miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. Jednym z parametrów zrównoważonego rozwoju miasta jest zagospodarowanie terenów poprzemysłowych i tym samym ograniczenie zajmowania nowych terenów. Problem zagospodarowania terenów poprzemysłowych, uwarunkowany m.in. objęciem ich miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego, przeanalizowano na przykładzie wybranych miast Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego w oparciu o udostępnione przez wydziały urzędów miast oraz znajdujące się w Biuletynie Informacji Publicznej informacje. Z przedstawionych w artykule informacji wynika, że obszary analizowanych miast w dużym stopniu są uwzględnione w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego. Dla inwestora ogromnym ułatwieniem jest bowiem wybór działki na obszarze, dla którego został przyjęty miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, szczególnie opisujący zasady gospodarowania przestrzenią. Niniejszy artykuł stanowi punkt wyjścia do dalszych badań na temat inwestycyjnego wykorzystania nieruchomości poprzemysłowych.

Słowa kluczowe: inwestor, miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, tereny poprzemysłowe, zrównoważony rozwój

Lista recenzentów
„Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” w roku 2019

- Prof. Petr Besta
Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)
- Dr hab. Piotr Buła
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
- Prof. dr hab. Kazimierz Górka
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
- Prof. Dr. Juan Moreno-Gutiérrez
Uniwersytet Cádiz (Hiszpania)
- Dr hab. Joanna Hernik
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie (Polska)
- Dr hab. inż. Piotr Kafel
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
- Dr hab. Artur Jacek Kożuch
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach (Polska)
- Dr hab. Krzysztof Krukowski
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (Polska)
- Dr hab. inż. Andrzej Pacana
Politechnika Rzeszowska (Polska)
- Nataliia Patyka, Ph.D in Economics
Ukraiński Państwowy Instytut Doskonalenia Służb Zatrudnienia, Kijów (Ukraina)
- Prof. Virgil Popa Ph.D.
Uniwersytet Valahia w Târgoviste (Rumunia)
- Natalia Potryvaieva, Ph.D in Economics, Associate Professor
Mikołajowski Narodowy Uniwersytet Rolniczy (Ukraina)
- Dr hab. Leszek Preisner
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. rtm. Witolda Pileckiego w Oświęcimiu (Polska)
- Dr hab. inż. Magdalena Rzemieniak
Politechnika Lubelska (Polska)
- Dr hab. Barbara Siuta-Tokarska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
- Prof. dr hab. Jerzy Szkutnik
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wabrzychu (Polska)
- Prof. dr hab. Alfreda Zachorowska
Politechnika Częstochowska (Polska)