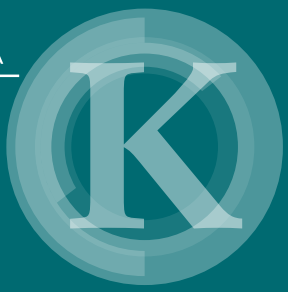
POLITECHNIKA LUBELSKA



KONFERENCJE

Dilemmas of modern management

edited by
Beata Żurkowska
Katarzyna Ziętek

Lublin 2013

Dilemmas of modern management

Konferencje – Politechnika Lubelska

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Dilemmas of modern management

edited by
Beata Żurkowska
Katarzyna Ziętek

Politechnika Lubelska
Lublin 2013

KOMITET ORGANIZACYJNY
XXI MIĘDZYNARODOWEGO SYMPOZJUM NAUKOWEGO

Koordynator prac Komitetu Organizacyjnego
Prof. dr hab. Ewa Bojar
Prezes Koła Naukowego Menedżerów
Magdalena Markiewicz
Prezydent Komitetu Organizacyjnego
Bartłomiej Majewski
Recenzenci
Dr Jacek Witkowski
Dr inż. Tomasz Żminda
Dr inż. Jakub Bis
Członkowie Komitetu Organizacyjnego
Bojarska Natalia
Duda Monika
Gębicz Sylwia
Grula Jerzy
Grzywna Gabriela
Łapiński Piotr
Małecka Magdalena
Miciuła Kamila
Mocior Paula
Mrozik Ilona
Szczuchniak Grzegorz
Wójcik Mariola

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2013

ISBN: 978-83-63569-74-7

Wydawca: Politechnika Lubelska
ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin
Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej
Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej
ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl
www.biblioteka.pollub.pl
Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak
www.agencjatop.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Nakład: 100 egz.

Spis treści

LIC. ADAM WEINERT, LIC. TOMASZ WARZYBOK

EMPLOYER BRANDING – DYLEMATY ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM PRACODAWCY NA POLSKICH UCZELNIACH 9

INŻ. BEATA ŻURKOWSKA, INŻ. MAGDALENA MARKIEWICZ

DYLEMATY STOSOWANIA KONCEPCJI CSR NA PRZYKŁADZIE BRANŻY PALIWOWO-ENERGETYCZNEJ 16

ŁUKASZ KONOPKO, EWA KOKOLUS

OCENA SKUTECZNOŚCI WSKAŹNIKA ALTMANA W SZACOWANIU PRAWDOPODOBIEŃSTWA UPADŁOŚCI SPÓŁKI GIEŁDOWEJ W LATACH 2008-2012 25

MARCIN NOWAK

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM A RYZYKO ZARZĄDZANIA – DWA OBLICZA NIEPEWNOŚCI MENEDŻERÓW 31

ADAM KWIATKOWSKI, IZABELA GMIŃSKA

DETERMINANTY WYBORU OFERTY PRODUKTU W ZAKUPACH PRZEZ INTERNET 37

INŻ. AGATA JANISZEK

SKUTECZNA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W ORGANIZACJI 43

AGNIESZKA SKŁADOWSKA

ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKOWE – INTEGRALNA CZĘŚĆ NOWEJ KULTURY CZY SPOSÓB NA ZWIĘKSZENIE KONKURENCYJNOŚCI FIRMY? 51

ALEKSANDRA KOZIKOWSKA

WIARYGODNOŚĆ JAKO DETERMINANTA UŻYTECZNOŚCI SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI GOSPODARCZYCH 59

ANGELIKA GODZISZ, ALEKSANDRA ŚCIBISZ

SZANSE I BARIERY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE 67

ANNA HINCKA

DOŚWIADCZENIE KONTRA MŁODOŚĆ, CZYLI DYLEMATY ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – PRACOWNICY 45+, JAKO ROZWIĄZANIE PROBLEMU STARZEJĄCEGO SIĘ SPOŁECZEŃSTWA 73

ARTUR MAIK, MARTYNA RYSIŃSKA

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI JAKO SPOSÓB NA WZROST EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA 80

BARTOSZ BODZIAK

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A SYSTEMY INFORMATYCZNE WSPIERAJĄCA ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI 89

BARTOSZ SAMP, INŻ. ŻANETA JABŁOŃSKA

KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) W POLSCE NA PRZYKŁADZIE FIRMY MICROSOFT 94

DAWID OBRZEŻGIEWICZ

ZASTOSOWANIE OPCJI RZECZYWISTYCH W WYCENIE INWESTYCJI 100

INŻ. MARIOLA WÓJCIK, INŻ. PIOTR ŁAPIŃSKI

NOWE SPOJRZENIE NA RYZYKO A MAKSYMALIZACJĘ ZYSKU W PROCESIE PRODUKCYJNYM 109

MGR EDYTA BAŁAKIER

SIECI WEWNĄTRZ-REGIONALNE – MIEJSCE INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO 116

EWELINA OKRASZEWSKA

ŚRODOWISKO A ZARZĄDZANIE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM 124

EWELINA PODLEWSKA

LEAN LEADERSHIP – WSPÓŁCZESNE PODEJŚCIE DO PRZYWÓDZTWA 132

FERNANDO CARVALHO, JOANA CRUZ, JOSÉ CUNHA, NUNO AZEVEDO, PEDRO SILVA, TIAGO LOUREIRO

KNOWLEDGE MANAGEMENT 140

IREM ENGIN, EMRE ASLANTEPE

WHAT IS FINANCIAL MANAGEMENT? 146

FRANCISCO MARCELO FARIA ALVES1

THE DILEMMAS OF MODERN MANAGEMENT 149

GABRIELA GRZYWNA, SYLWIA GĘBICZ

CZY WARTO SZKOLIĆ? DYLEMATY PRZEDSIĘBIORSTW 152

HIND E L KADIRI, KHADIJA ZNAIDI, SAFAÂ EL OUADIFI

SOCIAL MEDIA MARKETING AND ITS ROLE IN MODERN COMPANIES 159

ILONA MROZIK

WSPÓŁPRACA Z MENEDŻEREM NA ETACIE CZY WYNAJĘCIE INTERIM MANAGERA? ZARZĄDZANIE CZASOWE 165

IZABELA STĄPOR, ŁUKASZ KURP

KONTEKSTY I RÓŻNICE KULTUROWE ŹRÓDŁEM ROZBIEŻNOŚCI KAMPANII REKLAMOWYCH W OBRĘBIE MARKI 170

KAMILA MICIUŁA, KATARZYNA ZIĘTEK

CZY NETWORKING MA SENS W ERZE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH? 176

LIC. KAROLINA ROJEK

ZMIANY W ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIU PODMIOTÓW SEKTORA PRYWATNEGO, JAKO TŁO DO WSPÓŁPRACY I POPRAWY SEKTORA PUBLICZNEGO 182

LUCYNA PANASIUK-ŻURAWSKA

DYFERENCJACJA SIŁY ROBOCZEJ JAKO WYZWANIE WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA 189

LIC. ŁUKASZ WÓJTOWICZ

CZY ZAWSZE CHODZI O PIENIĄDZE – PSYCHOLOGICZNE POSTAWY MOTYWACJI W BIZNESIE 196

MGR MACIEJ KOSZEL

WSPÓŁCZESNE MODELE I KONCEPCJE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU MIAST – MIASTO ZWARTE, NOWY URBANIZM I SMART GROWTH 201

ŁUKASZ ANTOS, MAŁGORZATA DYMON

JAK SKUTECZNIE ZARZĄDZAĆ FINANSAMI W ORGANIZACJI 208

MARCIN SZCZURSKI

ZARZĄDZANIE PRODUKTAMI BRANŻY MUZYCZNEJ W EPOCE ROZPOWSZECHNIANIA SIĘ INTERNETU I METODY WALKI Z PIRACTWEM 214

MARTA ŁUKASZUK

NOWA UMOWA KAPITAŁOWA I JEJ WPŁYW NA ZARZĄDZANIE FINANSAMI PRZEDSIĘBIORSTWA 221

MARTA TRZECIAK

KREATYWNA RACHUNKOWOŚĆ I OBEJŚCIE PRAWA PODATKOWEGO – LEGALNE CZY NIELEGALNE SPOSOBY NA EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM 227

MICHAŁ BORKOWSKI

FINANSOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA W KRYZYSIE. LEASING I FAKTORING JAKO FORMY FINANSOWANIA 233

MICHAŁ MAJEK, TOMASZ BAKALARZ

OUTSOURCING JAKO NOWOCZESNE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM ... 238

MONIKA SZEWCZYK

ODPOWIEDZIALNE ZARZĄDZANIE – MODA CZY OBOWIĄZEK MORALNY? 245

INŻ. NATALIA BOJARSKA, INŻ. MAGDALENA MARKIEWICZ

IDENTYFIKACJA WIZUALNA JAKO ELEMENT BUDOWANIA WIZERUNKU LUBELSZCZYZNY 254

MGR PATRYCJA KORPACKA

WYKORZYSTANIE COACHINGU DO WPROWADZANIA ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE 259

PAULA MOCIOR, MAGDALENA MAŁECKA

CZY WARTO INWESTOWAĆ W PRACOWNIKA? – SPOSOBY MOTYWOWANIA 267

PHON SOPHAT

EFFECTIVE TIME MANAGEMENT (ETM) IN SOCIAL SCIENCE 271

PRZEMYSŁAW MACHAJ, ANNA PROŃCZUK

NOWOCZESNE TECHNIKI ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE KAIZEN 275

BIRCAN GÜLER, BÜŞRA AKBULUT, GÖZDE UYAR

RISK MANAGEMENT 282

SYLWIA BANIA, MILENA STROJEK

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO CZYNNIK ROZWOJU ORGANIZACJI 290

SYLWIA PUSTUŁ, ANNA SOBIERAJ

ROLA SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM 296

SYLWIA SURMACZ

ZARZĄDZANIE FINANSAMI PRZEDSIĘBIORSTWA 302

WERONIKA KUMAŃSKA

OUTSOURCING- INNOWACYJNA METODA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM 308

lic. Adam Weinert, lic. Tomasz Warzybok
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Employer Branding – dylematy zarządzania wizerunkiem pracodawcy na polskich uczelniach

Streszczenie

Artykuł przedstawia dylematy dotyczące budowy wizerunku pracodawcy na polskich uczelniach. W odpowiedzi na postawione przez autorów pytania dokonano za pomocą badania ankietowego oceny atrakcyjności polskich pracodawców w oczach studentów, przeprowadzono analizę współczesnych narzędzi budowy wizerunku pracodawców, a także wyciągnięto wnioski dotyczące rozwoju dzisiejszego employer branding'u wśród studentów. Do szczegółowej analizy autorzy wykorzystali wyniki własnych badań oraz informacje ze źródeł wtórnych dotyczące opinii studentów na temat atrakcyjności pracodawców.

1. Wstęp

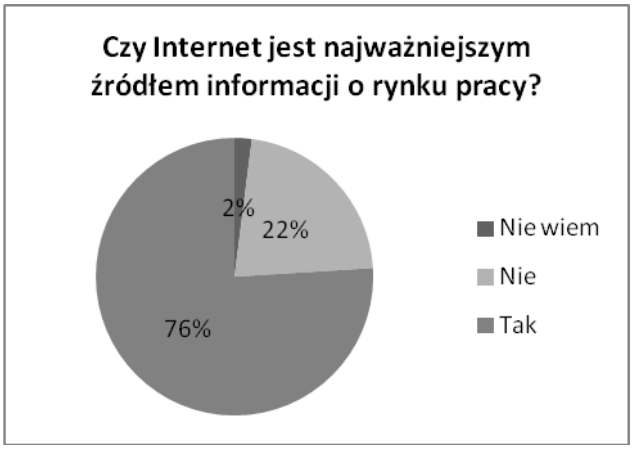
Employer branding jest pojęciem, które coraz częściej pojawia się w kontekście działalności polskich uczelni wyższych. Termin ten wprowadzono w 2001 roku, ale do tej pory nie ustalono jednoznacznej polskiej definicji tego określenia. Świadome działania na rzecz budowy wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wśród studentów są oczywiste i niezbędne dla każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa chcącego pozyskać najbardziej utalentowanych przyszłych pracowników stanowiących bezcenny kapitał dla organizacji.[1] Tylko największe korporacje mogą sprostać wymaganiom finansowym działań marketingowych na uczelniach. Dlatego to głównie te podmioty są najbardziej widoczne i rozpoznawalne przez studentów. Firmy te wykorzystują szereg narzędzi marketingowych takich jak plakaty, ulotki, akcje promocyjne, konkursy, szkolenia, warsztaty, a także osoby samych studentów pełniących rolę tzw. *studenckich ambasadorów* na uczelniach, czyli lokalnych koordynatorów wszystkich działań promocyjnych w obrębie uczelni. Coraz większe znaczenie nabiera także obecność pracodawcy w mediach społecznościowych (z ang. social media)[2], które stają się podstawowym środkiem budowy wizerunku i utrzymania ciągłego kontaktu ze studentami. Nowa pokolenie korzystające z portali społecznościowych wymaga zmiany sposobu myślenia pracodawcy o komunikacji i skuteczności działań w zewnętrznym obszarze employer branding'u. Z tego powodu pojawiają się nieznane do tej pory dylematy dotyczące aktualnej budowy wizerunku pracodawcy. Problemy te odnoszą się między innymi do wyboru najefektywniejszych narzędzi promocyjnych i sposobu nawiązywania kontaktu

[1] Malinowska A., Woźniewska K., *Employer branding – jak to się robi w Mars Polska i McDonald's*, s.57.
[2] Media społecznościowe – termin odnoszący się do korzystania z internetowych i mobilnych technologii mających przekształcić komunikację w interaktywny dialog pomiędzy wieloma użytkownikami.

z najzdolniejszymi studentami. Rodzi się także pytanie o to, jaką rolę odgrywają *social media* w życiu studenta mającego powszechny dostęp do Internetu. Niniejszy artykuł stanowi odpowiedź na postawione pytania, którego głównym celem jest ocena atrakcyjności polskich pracodawców w oczach studentów, analiza współczesnych narzędzi budowy wizerunku pracodawców, a także wyciągnięcie wniosków dotyczących rozwoju dzisiejszego employer branding'u na polskich uczelniach. Do analizy wykorzystano wyniki własnych badań autorów[3] oraz źródeł wtórnych dotyczących opinii studentów na temat atrakcyjności pracodawców.

2. Wizerunek pracodawcy

Budowanie wizerunku pracodawcy dzieli się na działania zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze z nich dotyczą wszelkiej aktywności firmy poza organizacją. Natomiast czynności wewnątrz firmy to działania wobec osób zatrudnionych już w przedsiębiorstwie. Wszystkie podejmowane działania z zakresu employer branding'u mają na celu świadome kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy oraz przyczynianie się do realizacji strategicznych celów biznesowych.[4] Działania podejmowane na rzecz budowy pozytywnego wizerunku i realizacji postawionych celów muszą obejmować nowe trendy w społeczeństwie oraz zachodzące zmiany pokoleniowe. Nie podlega wątpliwości, że najważniejszym źródłem informacji o rynku pracy dla studentów stał się Internet (Wykres 1). Z kolei dla firmy to miejsce znacząco wpływające na budowę swojego wizerunku i reputacji. Szeroki zakres narzędzi informacyjnych w sieci sprawia, że pracodawca ma tam możliwość pokazania wielu zalet rozwijania kariery studentów.



Wykres 1. Badanie opinii studentów na temat źródeł informacji o rynku pracy
Źródło: Raport „Pierwsze kroki na rynku pracy", Deloitte i SGH Warszawa

[3] Badanie własne autorów dotyczyło opinii studentów na temat atrakcyjności pracodawców. Przeprowadzono je za pomocą ankiety internetowej. Studenci będący respondentami dobierani byli tylko o profilu studiów biznesowych/ekonomicznych. W badaniu wzięło udział 100 osób.
[4] Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa, 2012, s.13.

Nowe pokolenie osób młodych nazywane inaczej pokoleniem Alfa dorasta i rozwija się przy powszechnym dostępie do informacji, wykorzystuje na co dzień urządzenia mobilne, a także obecne jest na wielu portalach społecznościowych. Kierunek tych zmian oznacza odchodzenie od informacji zawieranych tylko w wyszukiwarkach ogłoszeń pracy, bądź portalach internetowych. Dzisiejszy młody użytkownik Internetu chce mieć wszystkie informacje w jednym miejscu, które pochodzą od zaufanego źródła (np. znajomego) i dostosowane są ściśle do jego preferencji.[5] Z badań przeprowadzonych przez Employer Branding Institute wynika, że aż 53% studentów deklaruje się spędzać około jedną godzinę dziennie na portalach społecznościowych, natomiast blisko 40% od jednej do aż trzech godzin dziennie.[6] Dane te pokazują jak ważnym narzędziem promocyjnym w dzisiejszym emploer branding'u są portale społecznościowe.

Do oceny atrakcyjności polskich pracodawców w oczach studentów mogą posłużyć wyniki dotyczące branży, w której studenci chcieliby podjąć pracę po zakończeniu nauki oraz decydujące czynniki dla studenta, świadczące o poziomie atrakcyjności wybranego pracodawcy. Do najbardziej atrakcyjnych branż zaliczają się *PR* (z ang. *public relations) i reklama* (21%), *handel i sprzedaż* (14%), *finanse* (13%), *audyt* (13%), *konsulting* (11%) oraz *logistyka* (10%). Tylko dla 3% zbadanych respondentów wybór pracodawcy według branży nie ma znaczenia. Decydującymi czynnikami wpływającymi na atrakcyjność pracodawców są natomiast przede wszystkim *możliwości rozwoju* (22%), *wysokie zarobki* (21%), *atmosfera w pracy* (21%) oraz *stabilność zatrudnienia* (14%). Mniejsze znaczenie dla studentów ma z kolei *prestiż firmy* (8%), *możliwość płatnego stażu* (7%), a także *możliwość odbycia bezpłatnych praktyk* (1%).[7] Niska ocena atrakcyjności pracodawców oferujących bezpłatne praktyki oraz staże świadczy prawdopodobnie o dużej ilości ofert kierowanych do studentów, co powoduje, że studenci zaczynają zwracają większą uwagę na inne czynniki.

3. Instrumenty i kierunki rozwoju employer branding'u

Coraz więcej studentów staje się użytkownikami ogólnodostępnego portalu społecznościowego Facebook (stosowany skrót FB). Wejście do tego portalu jest możliwe praktycznie poprzez każde mobilne urządzenie (np. smartphone, tablet itp.). Ekspansja tego innowacyjnego narzędzia sprawiła, że pracodawcy bardzo chętnie docierają do swoich klientów, czyli studentów i absolwentów właśnie przez ten instrument w pierwszej kolejności. Do innych atrakcyjnych form i metod stosowanych przez pracodawców zaliczają się takie działania jak organizowane konkursy, prowadzone wykłady otwarte, współpraca z kołami naukowymi lub stowarzyszeniami studenckimi.[8]

[5] Kozłowski M., *Employer..., op.cit.*, s.28-34.
[6] Employer Branding Institute, *Raport „Kandydaci 2.0"*.
[7] Badanie własne autorów dotyczące opinii studentów na temat atrakcyjności pracodawców.
[8] Kozłowski M., *Employer..., op.cit.*, s.35-37.

Wyniki badań na temat atrakcyjności wydarzeń organizowanych przez pracodawcę na uczelniach zawarto w Tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie atrakcyjności wydarzeń organizowanych przez pracodawcę na uczelniach

Rodzaj wydarzenia	Odsetek osób chętnych do wzięcia udziału w proponowanym wydarzeniu (%)
Szkolenia, warsztaty	31%
Wykłady otwarte	19%
Targi pracy	14%
Konkursy	12%
Żadne	2%
Inne	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych dotyczących opinii studentów na temat atrakcyjności pracodawców

W czasach Internetu formy te nabierają innego znaczenia niż kilkanaście lat wcześniej. Kontakt osobisty ze studentami stał się szansą na wybór najzdolniejszych osób do zatrudnienia w firmie. Budowa świadomości marki, pokazanie kultury organizacyjnej, czy też samo zapoznanie się z działalnością firmy odbywa się już dużo wcześniej – najczęściej podczas pierwszego kontaktu na stronie internetowej lub fanpage'u firmy. Największe korporacje publikują w sieci filmy promujące kulturę pracy panującą wewnątrz organizacji. Ich celem jest uwierzytelnienie i zwiększenie atrakcyjności pracodawcy wśród studentów. Za budowę zaufania wobec pracodawcy na uczelni odpowiedzialni są wybrani studenci pełniący rolę tzw. studenckich ambasadorów. Są to osoby reprezentujące firmę w środowisku uczelnianym. Do obowiązków i zadań tych osób należą:[9]

- współtworzenie i realizowanie planów promocyjnych wydarzeń dla studentów,
- reprezentowanie firmy we współpracy z uczelniami, biurami karier oraz lokalnymi organizacjami studenckimi,
- monitoring wydarzeń i rekomendowanie najbardziej efektywnych form aktywności promocyjnej firmy na uczelni,
- pomoc w organizacji wydarzeń promocyjnych firmy na uczelni (np. szkolenia, warsztaty, targi),
- bieżące wsparcie i współpraca z pracownikami firmy w obszarze budowania wizerunku firmy jako pracodawcy.

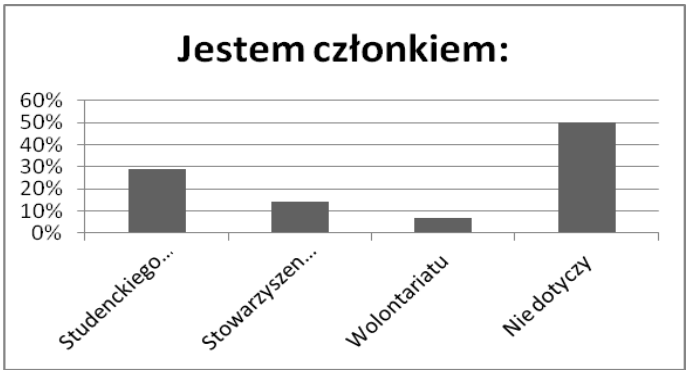
W badaniu przeprowadzonym przez autorów blisko 90% studentów potwierdziło, że korporacje odznaczają się dużą aktywnością, dzięki studenckim ambasadorom na uczelniach.[10] Tworzone zespoły studenckich ambasadorów składają się z reprezentantów poszczególnych uczelni, na których to pracodawca chce być najbardziej zauważony. Osobą odpowiedzialną za pracę grupy jest najczęściej specjalista do spraw budowy wizerunku pracodawcy w firmie, bądź specjalnie wyznaczona osoba z działu marketingu lub Public Relations do

[9] Materiały wewnętrzne Grupy Studenckich Ambasadorów firmy X.
[10] Badanie własne autorów dotyczące opinii studentów na temat atrakcyjności pracodawców.

danego projektu. Bardzo często kadencja zespołu ambasadorów wynosi jeden rok akademicki. Dzieje się tak, ponieważ osoby będące ambasadorami to przede wszystkim potencjalni kandydaci do pracy w danej firmie, a każdemu pracodawcy zależy na tym, aby wyłonić takich osób jak najwięcej, co związane jest ze wspomnianą rotacją roczną. Dla studenta będącego ambasadorem firmy to bardzo często pierwsza możliwość zdobycia cennego doświadczenia. Wartość wizerunkowa dla pracodawcy mającego grupę aktywnych i przedsiębiorczych osób jest ogromna, ponieważ duża część studentów woli mieć bezpośredni kontakt z pracownikami danej firmy. Szukanie niezbędnych informacji o pracodawcy w sieci jest dla takich osób mniej atrakcyjne, z powodu braku bezpośredniego kontaktu, który nie budzi pełnego zaufania. Studenci chcący odbyć pierwsze praktyki czy staż, zwracają szczególną uwagę na opinię kolegów i koleżanek mających już wcześniej styczność z danym przedsiębiorstwem. W dobie dominacji Internetu jako głównego narzędzia komunikacji, takie informacje bardzo szybko rozprzestrzeniają się wśród studentów (działania z zakresu marketingu szeptanego).[11] Negatywne przekonanie na temat pracy w firmie i sposób traktowania zatrudnionych w niej studentów mogą bardzo źle wpłynąć na długo budowany pozytywny wizerunek firmy w oczach studentów.

Kontakt pracodawcy ze studentami to jednak nie tylko aktywność podczas bezpośrednich spotkań na uczelni. Coraz częściej dostrzec można wśród studentów tendencję ograniczania czasu spędzanego na uczelniach. Spowodowane jest to wieloma zajęciami dodatkowymi, studiowaniem na kilku kierunkach równocześnie lub łączeniem dziennego studiowania z pracą. Studentom brakuje czasu na śledzenie nowych wydarzeń organizowanych na uczelni. Duża cześć z nich nie jest zainteresowana również w ogóle aktywnym udziałem w działalności kół naukowych lub stowarzyszeń studenckich (wykres 2). Najlepszym sposobem dotarcia do tej grupy studentów staje się Internet, w którym największe znaczenie zyskują portale społecznościowe. Absolutnym liderem w Polsce jest Facebook, z którego korzysta blisko 90% studentów deklarujących się do używania mediów społecznościowych.[12]

[11] Kozłowski M., *Employer..., op.cit.*
[12] Employer Branding Institute, *Raport…, op.cit.*



Wykres 2. Zainteresowanie studentów aktywnością w kołach naukowych, stowarzyszeniach lub wolontariacie
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych dotyczących opinii studentów na temat atrakcyjności pracodawców

Nieustannie zachodzące zmiany zainteresowań polskich studentów powodują, że pracodawca musi uwzględniać najnowsze trendy. Budowanie wizerunku opiera się na coraz szerszych i bardziej zaawansowanych technicznie rozwiązaniach zaimplementowanych na portalach społecznościowych.

Przykładem dobrze prowadzonej strategii employer branding'u jest działalność koncernu Danone Polska, który jako jeden z pierwszych założył stronę na FB poświęconą pracodawcy o nazwie Praca@Danone. Informacje zamieszczane na profilu dotyczą wszelkich działań związanych z programami rekrutacyjnymi oraz wydarzeniami przeznaczonymi dla studentów. Strona powstała w 2009 roku[13] i obecnie ma już blisko 50 tys. Fanów,[14] co stawia ją w gronie liderów budowania wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy.

4. Podsumowanie

Zachodzące zmiany w otoczeniu organizacji powodują, że należy szukać nowych działań w budowaniu wizerunku pracodawcy wśród studentów. Odpowiedzią na postawione przez autorów pytania są wnioski podkreślające istotną rolę Internetu w procesie komunikacji przedsiębiorstw ze studentami. Ciągły rozwój innowacyjnych instrumentów takich jak wspomniany chociażby Facebook sprawia, że do budowania pozytywnego wizerunku wykorzystuje się przede wszystkim portale społecznościowe, które zmieniły podejście do kształtowania wizerunku pracodawcy.[15] Ogromne możliwości dotarcia do studentów przyczyniają się do tego, że aktywność przedsiębiorstwa na Facebook'u staje się podstawowym rozwiązaniem w dzisiejszym employer branding'u wśród studentów. Nie należy jednak zaniedbywać działań opartych na bezpośrednim kontakcie firmy ze studentami, co potwierdza duża

[13] www.finanse.wp.pl/kat,104124,title,Danone-na-Facebooku, 09.10.2009r.
[14] Stan na dzień 05.05.2013r.
[15] Siniakowicz E., *Internet jako narzędzie budowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy*, s.93-94.

skuteczność działań studenckich ambasadorów na uczelniach. Budowanie wizerunku marki pracodawcy to głównie tworzenie pozytywnego postrzegania miejsca pracy w danym przedsiębiorstwie, które rozwijane jest przede wszystkim poprzez uczciwe przekazywanie informacji zaufanym, rzetelnym i znanym nam osobom, którymi często są nasi koledzy czy koleżanki pełniące rolę studenckich ambasadorów.

Abstract

The article presents the dilemmas about how to create the image of the employer at Polish universities. In response to the author's questions made a survey relating to the assessment of the attractiveness of Polish employers in students point of view, conducted an analysis of today's employers image building tools and drew conclusions relating to the development of today's employer branding among students. For detailed analysis author's used the results of their own research and information from secondary sources from the students opinions about the attractiveness of employers.

Bibliografia

1. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa, 2012r.
2. Malinowska A., Woźniewska K., *Employer branding – jak to się robi w Mars Polska i McDonald's*, [w:] Gołaszewska-Kaczan U., *Czas na EB – Employer branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok, 2009r.
3. Materiały wewnętrzne Grupy Studenckich Ambsadorów firmy X.
4. Employer Branding Institute, *Raport „Kandydaci 2.0"*.
5. Siniakowicz E., *Internet jako narzędzie budowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy*, [w:] Gołaszewska-Kaczan U., *Czas na EB – Employer branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok, 2009r.
6. www.finanse.wp.pl/kat,104124,title,Danone-na-Facebooku, 09.10.2009r.

inż. Beata Żurkowska, inż. Magdalena Markiewicz
Koło Naukowe Menedżerów, Politechnika Lubelska

Dylematy stosowania koncepcji CSR na przykładzie branży paliwowo-energetycznej

Streszczenie

W artykule przedstawiono przykłady dwóch koncernów naftowych: PKN ORLEN oraz Grupę LOTOS stosujących koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu na polskim rynku. Ponadto autorzy podjęli się odpowiedzi na pytanie, czy firma może wykazywać społeczną odpowiedzialność pomimo rodzaju wykonywanej działalności gospodarczej. W referacie przedstawiono również opis przedsiębiorstw oraz przykłady dobrych praktyk stosowanych przez analizowane firmy.

1. Wstęp

We współczesnym świecie i dynamicznym rozwoju cywilizacyjnym coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega potrzebę odpowiedzialności wobec społeczeństwa. Podejmowane są działania uwzględniające potrzeby społeczne, ekologiczne oraz utrzymanie na wysokim poziomie relacji z interesariuszami. Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu mówi nam, że jest to styl zarządzania przedsiębiorstwem polegający na integrowaniu kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych dotyczących praw człowieka do działań biznesowych i strategii, we współpracy z interesariuszami.[1] Koncepcja CSR to strategia zarządzania, która poprzez odpowiednie kierowanie działaniami na płaszczyźnie społecznej przyczynia się do wzrostu atrakcyjności przedsiębiorstwa, konkurencyjności i poprawy wizerunku na rynku. Wdrażając ideę społecznej odpowiedzialności biznesu należy pamiętać, że dobrze zaplanowany plan działania ma skutkować wzmocnieniem wizerunku firmy, nadać jej tożsamość, uwiarygodnić w mediach i społeczności lokalnej, a w konsekwencji zwiększyć zaufanie władz samorządowych, wpłynąć na większą lojalność konsumentów oraz wzmocnić pozycję konkurencyjną na rynku. Zakres działań społecznej odpowiedzialności powinien obejmować zarówno sferę wewnętrzną i zewnętrzną organizacji.[2]

Warto się zastanowić, czy każde przedsiębiorstwo może być społecznie odpowiedzialne? Czy organizacja spełniając wszystkie wymogi formalne, prawne, ponosząc dodatkowe nakłady inwestycyjne na rzecz społeczeństwa, ochrony środowiska, utrzymując prawidłowe relacje z interesariuszami daje nam 100% pewności społecznie odpowiedzialnej? Czy zapewni to firmie pozytywny wizerunek wśród społeczeństwa, jako jednostki dbającej nie tylko o interesy własne, ale również jako podmiot będący godny zaufania i odpowiedzialny za

[1] Bojar M. (red.), *Społeczna odpowiedzialności w biznesie*, Wyd. Politechnika Lubelska, Lublin, 2007, s.15.
[2] http://ekosalus.pl/pracodawcy/tresc/18/18.html, 05.04.2013r.

społeczeństwo, działający na rzecz zrównoważonego rozwoju gospodarczego? Artykuł przedstawia próbę odpowiedzi na pytania postawione przez autorów.

Wdrożenie strategii CSR jest ogromnym wyzwaniem dla wielu przedsiębiorstw. Jako studium przypadku przedstawiono ten problem na przykładzie branży paliwowej. Wiadomo, że branża paliwowa znajduje się w jednym z najbogatszych sektorów gospodarczych. Jest to sektor mający ogromny wpływ na nasze codzienne życie. Ceny żywności, cena paliwa, koszty produkcji itp. są zależne od kosztu wydobycia jednej baryłki ropy. Jest to sektor, który ma ogromny wpływ nie tylko na poziom życia społeczeństwa ale także na jego jakość i otaczające nasz środowisko.

Powstaje dylemat, czy koncerny paliwowe są odpowiedzialne społecznie, czy jednak nie? Efektami wynikającymi z prowadzenia tego typu biznesu sprawiają, że część społeczeństwa odbiera branżę paliwową bardzo negatywnie i nie dostrzega żadnych działań koncernów na rzecz środowiska, czy społeczności lokalnej. Przykładem negatywnego postrzegania branży było badanie opinii społecznej przeprowadzone przez Grupę LOTOS dotyczące jej wizerunku i funkcjonowania w społeczności lokalnej. Wyniki ankiety są niezadowalające dla firmy: do głównych kwestii zaliczyć należy negatywne postrzeganie lub obojętność na wizerunek firmy i podobny brak zainteresowania w stosunku do działań CSR. Społeczność lokalna nie ma świadomości, ani też nie wyraża chęci do poszerzenia wiedzy na temat zaangażowania społecznego firmy, a ponadto wyraża negatywne postawy wobec głównych działań firmy. Obejmuje to brak zainteresowania zdecydowanej większości respondentów wobec działań społecznych podejmowanych przez firmę i stosunkowo dużą niechęć do przebywania w strefie znajdującej się w sąsiedztwie zakładów. Najważniejszymi czynnikami decydującymi o niechęci są: zapach, jakość powietrza i hałas.[3]

Głównym problemem z jakimi walczą koncerny paliwowe jest nieoddzielenie przez społeczeństwo działań CSR'u od podstawowej działalności, jaką jest wydobycie paliwa. Dominuje negatywne postrzeganie koncernów paliwowych i brak wiedzy na temat aktywności i podejmowanej przez nich inicjatyw w ramach CSR'u. Branż1a paliwowa ma ogromy problem w budowaniu pozytywnego wizerunku wśród otoczenia społecznego. Jest to sektor kojarzony głównie z zanieczyszczeniami, ogromną emisji dwutlenku węgla CO_2 do atmosfery i innymi negatywnymi działaniami w stosunku do środowiska. Sektor paliwowy ponosi ogromne nakłady finansowe, aby stać się społecznie odpowiedzialnym. Poniżej przedstawiono działania z zakresu CSR, jakie prowadzi PKN ORLEN i Grupa LOTOS, aby pokazać, że firmy te wykazują się społeczną odpowiedzialnością.

2. PKN ORLEN

PKN ORLEN jest jedną z największych korporacji przemysłu naftowego w Europie Środkowo-Wschodniej. Zajmuje się przerobem ropy naftowej na benzyny bezołowiowe, olej napędowy, olej opałowy, paliwo lotnicze, tworzywa

[3] Dimitrova N., Gordiienko O., Seretny L., *CSR w Grupie LOTOS,* Raport.

sztuczne i wyroby petrochemiczne. Zarządza siedmioma rafineriami w Polsce, Czechach i na Litwie. W 2011r. łączny przerób ropy naftowej w Grupie ORLEN wyniósł blisko 27,8 mln ton. Koncern posiada największą w Europie Centralnej sieć blisko 2 700 stacji paliw zlokalizowanych w Polsce, Niemczech, Czechach i na Litwie. Zapleczem sieci detalicznej ORLENU jest efektywna infrastruktura logistyczna, składająca się z naziemnych i podziemnych baz magazynowych oraz sieci rurociągów dalekosiężnych. Przedsiębiorstwo posiada koncesje na lądowe i morskie poszukiwania ropy naftowej i gazu ziemnego na terenie całego kraju.[4]

Misja PKN ORLEN brzmi: „Odkrywając i przetwarzając zasoby naturalne, napędzamy przyszłość." I taka jest również strategia rozwoju firmy. Skupia się ona głównie na rozwoju potencjału wydobywczego oraz zwiększeniu zysków, jednak PKN ORLEN przewiduje również inwestycje rozbudowy aktywów energetycznych opartych o technologie wykorzystania gazu ziemnego – surowiec przyjazny dla środowiska i korzystny z punktu widzenia emisji CO_2.

Wartości jakimi kieruje się koncern to: odpowiedzialność (szacunek wobec klientów, akcjonariuszy, środowiska naturalnego oraz lokalnej społeczności), rozwój (poszukiwanie nowych możliwości), ludzie (wysokie kompetencje, umiejętność współpracy, uczciwość), energia (entuzjazm), niezawodność.

PKN ORLEN w 2012 roku został ogłoszony Liderem Odpowiedzialnego Biznesu w branży paliwowo-energetycznej. Dzięki Programowi Odpowiedzialność i Troska spółka świadomie i dobrowolnie zobowiązuje się do działania na rzecz zmniejszania uciążliwości dla otaczającego środowiska, poprawy stanu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia swoich pracowników, a także społeczności lokalnej.

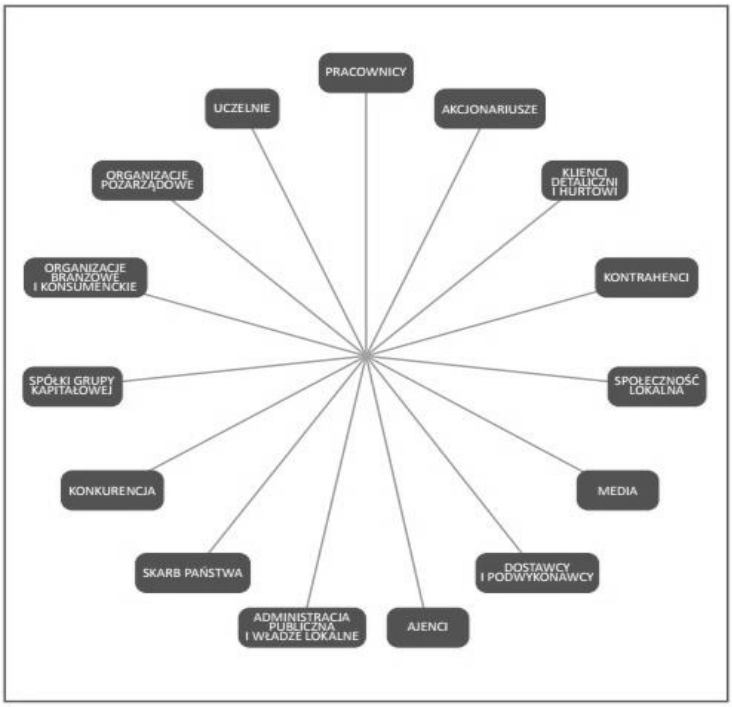
Koncern spełnia obecnie wszystkie standardy jakości środowiska i wymagania prawa środowiskowego potwierdzone certyfikatem ISO 14001:1996. Przygotowuje raporty według metodologii GRI.[5] Spółka popiera i stosuje 10 zasad UN Global Compact.[6] Mapę interesariuszy PKN ORLEN przedstawia Fot.1. Zachowania i działania ekologiczne ORLENU wyznaczane są przez „Politykę Środowiskową" – podstawowy wewnętrzny dokument koncernu mówiący o realizacji zrównoważonego rozwoju przy poszanowaniu środowiska naturalnego.[7]

[4] http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Strony/default.aspx

[5] https://www.globalreporting.org/languages/polish/Pages/default.aspx Ramy i wytyczne dla raportowania w kwestii zrównoważonego rozwoju

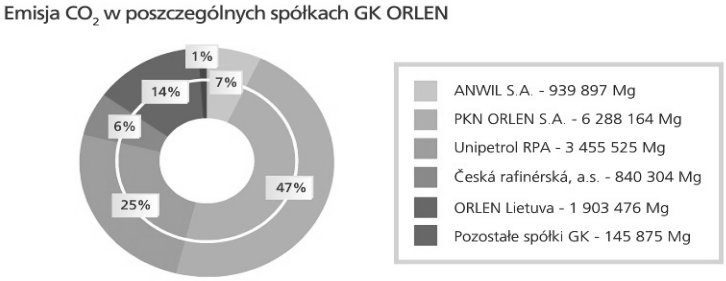
[6] http://www.globalcompact.org.pl/Global-Compact/10-Zasad-GC Prawa Człowieka: Zasada 1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową. Zasada 2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę. Standardy pracy: Zasada 3. Poszanowanie wolności zrzeszania się. Zasada 4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej. Zasada 5. Zniesienie pracy dzieci. Zasada 6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia. Środowisko naturalne: Zasada 7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego. Zasada 8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej. Zasada 9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii. Przeciwdziałanie korupcji Zasada 10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

[7] http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/programpartnerstwa/partnerzystrategiczni/orlen/odpowiedzialnosc-spoleczna-w-firmie-pkn-orlen.html



Fot. 1. Mapa interesariuszy PKN ORLEN
Źródło: www.odpowiedzialnybiznes.orlen.pl, 06.04.2013r.

W 2010 r. nakłady poniesione na środowiskowe zadania inwestycyjne stanowiły 20,93% całkowitych nakładów poniesionych na realizację zadań inwestycyjnych w zakładzie produkcyjnym PKN ORLEN S.A. w Płocku.[8] Całkowitą emisję CO_2 do atmosfery przedstawia Fot. 2. Ponadto spółka dba o prawidłowe gospodarowanie odpadami, prowadzi kontrolę poboru wód (w 2011 pobrano ponad 21 mln m^3 wody), zleca utylizację odpadów, stosuje recykling.



Fot.2 Emisja CO_2 w poszczególnych spółkach GK ORLEN
Źródło: http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Raporty/RaportyCSR/Documents/Raport_CSR_2011_flippingbook/index.html#/10/zoomed

[8] http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Ekologia/Strony/InwestycjeEkologiczne.aspx

Dobrymi praktykami stosowanymi przez koncern PKN ORLEN są:[9]

- Orlen – „Dobry Sąsiad" to aktywny udział firmy w życiu Płocka m.in. fundusze grantowe (stanowiące mechanizm współfinansowania działań podejmowanych przez płockie organizacje społeczne na rzecz realizacji celów strategii zrównoważonego rozwoju miasta), Park nowych możliwości (rozwój nowoczesnych technologii, które efektywnie wykorzystane w przemyśle, przyczynią się w efekcie do tworzenia nowych miejsc pracy), Przyjaźni środowisku (wszelkie zdarzenia w PKN ORLEN mogące mieć wpływ na środowisko zgłaszane są w systemie Zakładowej Inspekcji Ekologicznej i monitorowane przez wyznaczone służby),
- Edukacja, szansa, kariera – celem inicjatywy jest promowanie PKN ORLEN S.A. wśród studentów i absolwentów oraz specjalistów o wykształceniu i umiejętnościach korespondujących z bieżącymi potrzebami biznesu oraz wspieranie inicjatyw lokalnych placówek edukacyjnych, a w efekcie wykształcenie potencjalnych pracowników o kwalifikacjach wymaganych w PKN ORLEN S.A.,
- Nasi pracownicy – naszą wartością - uhonorowanie pracowników obchodzących jubileusze pracy zawodowej, kończących pracę zawodową oraz emerytów z okazji 70., 75., 80., 85…urodzin, dlatego też organizowane są uroczyste spotkania pracowników z udziałem przedstawicieli ścisłego kierownictwa koncernu,
- Konkurs „Spełniamy marzenia" połączony z Wolontariatem pracowniczym – pracownicy PKN ORLEN S.A. spełniają marzenia dzieci z rodzinnych domów dziecka (przed Bożym Narodzeniem PKN ORLEN S.A. organizuje konkurs na najpiękniejszą kartkę świąteczną adresowany do dzieci z rodzinnych domów dziecka (zwycięzcy mówią swoje marzenia, a pracownicy wybierają, które mogą spełnić),
- Edukacja ekologiczna – konkurs fotograficzny „Złap zająca", którego celem jest zwrócenie uwagi na naszą wspólną odpowiedzialność za stan środowiska,
- Fundacja ORLEN – DAR SERCA – wsparcie dzieci i młodzieży z rodzinnych domów dziecka,
- „ORLEN. Bezpieczne Drogi" – poprawa stanu bezpieczeństwa na polskich drogach,
- Ochrona polskiego dziedzictwa narodowego – wieloletnia współpraca z Muzeum Narodowym w Warszawie,
- Organizacja Mistrzostw Polski w piłce nożnej oraz turniejów tenisa stołowego Grupy ORLEN.

[9] http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/OtoczenieSpoleczne/DobrePraktykiCSR/Strony/default.aspx

3. Grupa LOTOS

Grupa LOTOS jest koncernem naftowym zajmującym się poszukiwaniem, wydobywaniem i przerobem ropy naftowej oraz sprzedażą hurtową i detaliczną produktów naftowych. Spółka posiada 34,1% udziału w rynku i znajduje się wśród czołowych producentów i dostawców m.in. benzyny i oleju napędowego, paliwa lotniczego oraz olejów silnikowych, asfaltów modyfikowanych i parafin. Przedsiębiorstwo prowadzi działalność wydobywczą, rafineryjną oraz handlową. Łącznie koncern wydobywa blisko 5 tys. baryłek ropy naftowej dziennie. Zasoby wydobywalne ropy naftowej, dla koncesji, którymi zarządza LOTOS, wynoszą ok. 55 mln baryłek oraz 4,5 mld m^3 gazu ziemnego. Podstawową spółką, odpowiedzialną za rozwój segmentu poszukiwawczo-wydobywczego spod dna Morza Bałtyckiego w Grupie Kapitałowej LOTOS jest LOTOS Petrobaltic. Rafineria Grupy LOTOS, dzięki najnowocześniejszym instalacjom wybudowanym w latach 2007-2010 w ramach Programu 10+ przerabia 10,5 mln ton ropy rocznie. Grupa kapitałowa zarządza siecią blisko 400 stacji paliw w całym kraju.

„Misją Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. jest innowacyjny i zrównoważony rozwój w obszarze poszukiwań i wydobycia oraz przerobu węglowodorów, handlu produktami najwyższej jakości, zapewniający trwały wzrost wartości dla akcjonariuszy i osiąganie pełnej satysfakcji klienta, umożliwiający stałe doskonalenie i korzystanie z potencjału pracowników, realizowany w sposób odpowiedzialny wobec społeczeństwa, przyjazny dla środowiska naturalnego, zgodny z polityką bezpieczeństwa energetycznego.”[10]

Spółka LOTOS przyjęła kompleksową strategię społecznej odpowiedzialności w 2008 roku i ustaliła wartości społecznej odpowiedzialności, którymi będzie się kierowała. Są to:

- **Czystość** obejmująca przestrzeganie standardów środowiskowych i ekologicznych, zapewnienie o etycznej i uczciwej konkurencji,
- **Otwartość** dotycząca dynamicznego rozwoju działalności w wymiarze międzynarodowym,
- **Innowacyjność** – rozwój kapitału intelektualnego i kompetencji ludzi stanowiących o sile i rynkowych perspektywach marki LOTOS,
- **Odpowiedzialność** – prezentująca postawę wobec przyszłości ludzi i środowiska naturalnego, bezpieczeństwa kraju i jego pozycji w świecie, przewidywanie i uwzględnianie konsekwencji podejmowanych decyzji.

[10] http://www.lotos.pl/152/poznaj_lotos/grupa_lotos/misja_wizja_i_strategia

Koncern popiera i stosuje 10 zasad UN Global Compact. Co roku przygotowuje raporty społeczne według metodologii GRI. Interesariuszami Grupy LOTOS są:[11]

1. Pracownicy, spółki zależne, zakładowe organizacje związkowe, Rada Pracowników,
2. Otoczenie rynkowe: partnerzy biznesowi, wykonawcy i podwykonawcy, dostawcy, odbiorcy i klienci, organizacje branżowe i instytucje miedzynarodowe, instytucje nadające certyfikaty, firmy konkurencyjne, uczestnicy rynku kapitałowego,
3. Otoczenie społeczne: społeczności lokalne, administracja rządowa, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe, instytuty badawczo-naukowe, media, środowisko przyrodnicze.

Strategia społecznej odpowiedzialności Grupy Lotos obejmuje proaktywne i systemowe podejście organizacji do problemów występujących w jej otoczeniu społecznym, biznesowym oraz środowiskowym[12]. W swojej Strategii na lata 2011-2015 zakłada ograniczenie uciążliwości dla środowiska, wdrażanie wyłącznie technologii przyjaznych dla środowiska, opartych na najlepszych innowacyjnych rozwiązaniach, które charakteryzują się niską emisją gazów cieplarnianych i wysoką efektywnością procesów produkcyjnych. Przedsiębiorstwo monitoruje emisję gazów cieplarnianych w cyklu życia paliw, począwszy od wydobycia, poprzez przerób w instalacjach technologicznych aż po logistykę paliw do końcowego odbiorcy. Obliczenia wielkości emisji gazów cieplarnianych w cyklu życia realizują dla paliw silnikowych: LPG, benzyn oraz olejów napędowych. Podstawowym celem działań Grupy w tym zakresie jest redukcja emisji GHG (ang. greenhouse gas) o 6% do 2020 roku dzięki zastosowaniu metod efektywnego wykorzystywania energii. Całkowitą emisję dwutlenku węgla zawiera Tablea 2 poniżej. Spółka stale prowadzi kontrolę poboru wód oraz jakości odprowadzanych, oczyszczonych ścieków. Dzięki przyjętym rozwiązaniom technologicznym wykorzystuje zużyte wody. Gospodarowanie odpadami, również niebezpiecznymi jest zgodne z zasadami, transportowane są przez uprawnione podmioty w pierwszej kolejności do procesów odzysku, a następnie do procesów unieszkodliwiania.

Analizując Tabelę 2. emisja CO_2 z roku na rok się zwiększa. W zestawieniu z emisją CO_2 w Polsce, która wynosi 326, 7 mln ton (2010) Grupa Lotos nie wywiera znaczącego negatywnego wpływu na środowisko. Natomiast porównując PKN ORLEN i Grupę LOTOS widać, że bardziej niekorzystne oddziaływanie na środowisko ma PKN ORLEN.

[11] Ćwik N., Grzybek M., Saracyn B., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu cz.II*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2012, s.40.
[12] Ibidem, s.40.

Tabela 2. Ilość emisji CO_2 w Grupie LOTOS

Całkowita ilość emisji gazów cieplarnianych w Grupie LOTOS			
Emisja bezpośrednia [tys.ton/rok]			
	2009r.	2010r.	2011r.
CO_2	1.121	1.607	2.045
Emisja pośrednia [tys.ton/rok]			
	2009r.	2010r.	2011r.
CO_2	225	285	365

Źródło: odpowiedzialny.lotos.pl/879/srodowisko/ograniczanie_wplywu_na_srodowisko/emisje

Najważniejszymi inicjatywami społecznymi skierowanymi do interesariuszy zewnętrznych Grupy Kapitałowej LOTOS są:[13]

- Ochrona bioróżnorodności Bałtyku - współpraca Grupy LOTOS z Fundacją Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego oraz Stacją Morską Instytutu Oceanografii Uniwersytetu Gdańskiego w Helu – działania mające na celu zahamowanie procesu wymierania najbardziej zagrożonych gatunków morza, przede wszystkim morświna, edukacja i propagowanie wiedzy na temat różnorodności biologicznej Bałtyku,
- Akademia Bezpieczeństwa LOTOS – projekt mający na celu zapobieganie wypadkom drogowym z udziałem najmłodszych uczestników ruchu drogowego, edukacja bezpiecznych zachowań na drodze dzieci i opiekunów,
- Program Dobry Sąsiad – wyrównanie szans społecznych wśród mieszkańców najbliższego otoczenia koncernu, organizacja festynów, imprez sportowych dla dzieci,
- Skrzydła na przyszłość – współpraca z Caritas Polska, uczestnicy programu otrzymują pomoc przede wszystkim w zakresie: zakup pomocy naukowych, książek, opłacenia dodatkowych zajęć i korepetycji,
- Szukamy Następców Mistrza – Lotos Cup – system aktywnego wsparcia młodzieży trenującej w klubach skoki narciarskie oraz kombinację norweską,
- Program Stypendysta LOTOS – współpraca z Politechniką Gdańską**,** Akademią Górniczo-Hutniczą **–** fundowanie stypendiów naukowych, możliwość odbycia praktyk zawodowych pod okiem specjalistów z branży i pisanie prac magisterskich, związanych z działalnością spółki, które są recenzowane przez specjalistów Grupy LOTOS.

4. Podsumowanie

Przedstawione przykłady dobrych praktyk dwóch czołowych przedsiębiorstw paliowych w Polsce pokazują, że strategia CSR jest bardzo ważnym elementem funkcjonowania tych podmiotów we współczesnej gospodarce. Analizując działania firmy PKN ORLEN i GRUPY LOTOS w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, możemy powiedzieć, że spełniają wszystkie kryteria do tego, aby nazywać ich społecznie odpowiedzialnymi. Część społeczeństwa nie wie czym jest CSR i nie dostrzega żadnych dodatkowych działań

[13] Ibidem, s.42.

przedsiębiorstw z branży paliwowej za wyjątkiem sponsorowania imprez sportowych. Największym dylematem koncepcji CSR sektora paliwowego jest uświadomienie społeczeństwa, że oprócz podstawowej działalności koncerny dbają również o interesy innych i przywiązują bardzo dużą uwagę do ochrony środowiska. Stosują najnowocześniejsze metody zmniejszające emisję CO_2 do atmosfery i pozyskują energię ze źródeł odnawialnych. Podążanie w kierunku odpowiedzialności społecznej i środowiskowej biznesu wymaga ciągłych i rozwijających się działań w tym zakresie, dlatego też ważne jest, aby koncerny te nie przestawały ulepszać istniejących rozwiązań oraz szukać nowych, włączać w działalność firmy coraz to nowe projekty i strategie mające na celu rozwój zrównoważony przedsiębiorstw.

Dilemmas of the application CSR concept on the example fuel and energy industry

The paper presents examples of two oil companies PKN ORLEN and LOTOS Group using the concept of CSR on the Polish market. The author's try to answer the question if company can has social responsibility despite the type of business. This paper also presents companies description and examples of good practice by the analyzed enterprises.

Bibliografia

1. Bojar M. (red.), *Społeczna odpowiedzialności w biznesie*, Wyd. Politechnika Lubelska, Lublin, 2007r.
2. Ćwik N., Grzybek M., Saracyn B., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu cz.II*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2012r.
3. Dimitrova N., Gordiienko O., Seretny L., *CSR w Grupie LOTOS,* Raport.
4. *Dobre praktyki PKN ORLEN 2011,* Raport.
5. Majek J., Kula M., Słomski J., *Propozycje zmian w zakresie działań CSR w PKN Orlen S.A.* Mogilany, 2008r.
6. http://ekosalus.pl/pracodawcy/tresc/18/18.html, 05.04.2013r.
7. http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Strony/default.aspx, 05.04.2013r.
8. http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/OtoczenieSpoleczne/DobrePraktykiCSR/Strony/default.aspx, 05.04.2013r.
9. http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Documents/ORLEN_CSR_2011net.pdf, 05.04.2013r.
10. https://www.globalreporting.org/languages/polish/Pages/default.aspx, 06.04.2013r.
11. http://www.globalcompact.org.pl/Global-Compact/10-Zasad-GC, 06.04.2013r.
12. http://www.lotos.pl/152/poznaj_lotos/grupa_lotos/misja_wizja_i_strategia, 06.04.2013r.

Łukasz Konopko, Ewa Kokolus
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Ocena skuteczności wskaźnika Altmana w szacowaniu prawdopodobieństwa upadłości spółki giełdowej w latach 2008-2012

Streszczenie

Bankructwa przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej pełnią ważną rolę oczyszczenia rynku z jednostek, które nie mogą sprostać stawianym przez rynek wymogom efektywności. Trwający w ostatnich latach kryzys finansowy przyczynia się do nasilenia zjawiska upadłości spółek giełdowych i dostarcza kolejnych obserwacji do badań. Stwarza to również okazję do sprawdzenia skuteczności wypracowanych przez lata metod oceny ryzyka upadłości spółek na konkretnych przypadkach z ostatnich lat.

Jedną z najbardziej popularnych metod szacowania prawdopodobieństwa upadłości przedsiębiorstwa oraz związanej z tym premii za ryzyko jest model opracowany przez Edwarda Altmana. Cieszy się on dużą popularnością m.in. ze względu na względną prostotę obliczania oraz wysoką skuteczność.

Najodpowiedniejszy dla polskiego rynku jest wskaźnik Z"-score dopasowany dla przedsiębiorstw z rynków wschodzących. Za pomocą przyznanych ocen można przyporządkować każdą spółkę do jednej z trzech grup: strefa bezpieczna, niepewna lub zagrożona. Wśród spółek z ostatniej z wymienionych grup istnieje znaczące zagrożenie dla kontynuowania działalności na przestrzeni kolejnych dwóch lat.

Celem badania była ocena skuteczności wskaźnika Altmana w szacowaniu prawdopodobieństwa upadłości przedsiębiorstw notowanych na polskiej GPW. Do badania wybrano 11 spółek, wobec których w latach 2008-2012 sąd postanowił o upadłości likwidacyjnej. Z analizy wynika, że rating znajdował się w strefie zagrożonej już na około pięć kwartałów przed ogłoszeniem upadłości spółki. Należy jednak pamiętać o analizie indywidualnej sytuacji danej spółki, ponieważ występujące w jej otoczeniu zdarzenia mogą zaburzać wyniki automatycznych obliczeń. Przyczynami nienaturalnych zmian wartości wskaźnika mogą być emisje akcji, czy nieuczciwość emitenta, który podaje nieprawdziwe informacje w raportach finansowych.

1. Definicja i rola bankructwa w gospodarce

Termin „bankructwo" pochodzi od włoskiego słowa *banca rotta*, co oznacza złamaną ławkę. Wywodzi się od zwyczaju jaki panował w średniowiecznych Włoszech, gdzie niszczono ławki (stoiska) handlarzy, którzy nie regulowali swoich zobowiązań.[1]

Bankructwa przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej stanowią jej nieodłączny element. Spełniają istotną rolę selekcji w biznesie i mają do spełnienia ważną funkcję racjonalizacji oraz oczyszczenia rynku z jednostek niemogących sprostać stawianym przez rynek wymogom efektywności. W polskim prawodawstwie podstawą do uznania dłużnika za niewypłacalnego

[1] Prusak., *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*., Dyfin, Warszawa, 2007, s.15.

jest sytuacja, gdy „nie wykonuje on wymagalnych zobowiązań pieniężnych, a także gdy zobowiązania przekroczą wartość jego majątku". Zgodnie z treścią art. 21 ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, w takiej sytuacji osoby zarządzające spółką, w przeciągu dwóch tygodni od zaistnienia takiego stanu, powinny złożyć do sądu wniosek o ogłoszenie upadłości spółki.[2]

Obowiązek ogłoszenia upadłości nie zawsze musi oznaczać likwidację spółki. Postępowanie upadłościowe przebiegać może w dwóch wariantach: likwidacyjnym albo układowym. W przypadku opcji likwidacji, majątek upadłej spółki zostaje wysprzedany przez syndyka, a uzyskane środki są rozdzielane między wierzycieli spółki. Z kolei głównym celem postępowania układowego jest zawarcie takiego porozumienia, które pozwoli wierzycielom zaspokoić ich wierzytelności na poziomie nie gorszym niż w przypadku likwidacji majątku dłużnika, zaś spółce pozwoli na przetrwanie i zmniejszenie obciążających ją zobowiązań.[3]

2. Wskaźnik Z"-score Edwarda Altmana

Edward I. Altman jest profesorem finansów w Stern School of Business na Uniwersytecie w Nowym Jorku i pełni tam funkcję dyrektora Programu Badawczego na temat Kredytowania i Stałych dochodów w Salomon Center. Od ponad 40 lat zajmuje się badaniem okoliczności bankructw przedsiębiorstw i aktualnie jest znanym i cenionym na całym świecie ekspertem w kwestiach upadłości przedsiębiorstw, wysokooprocentowanych obligacji (tzw. high yield bonds), kredytowania firm zagrożonych bankructwem oraz analizy i oceny ryzyka kredytowego. Doświadczenie i wiedza profesora Altmana są wykorzystywane przez liczne instytucje finansowe.[4]

Swoją pracę, w której przedstawił początkową wersję wskaźnika Z-score dla amerykańskich spółek giełdowych, Altman opublikował w 1968 r. Opracowanie to było wynikiem badań na 66 upadłych firmach produkcyjnych. Model był stale ulepszany i uzupełniany o dane dotyczące kolejnych bankrutujących przedsiębiorstw. Okazało się, że wskaźnik opracowany początkowo dla firm produkcyjnych notowanych na amerykańskiej giełdzie NYSE nie działa tak dobrze dla firm prywatnych. Podobnie wskaźnik nie był tak skuteczny dla spółek z rynków wchodzących, które zachowywały się inaczej z powodu odmiennych warunków gospodarowania, tempa wzrostu, struktury kapitału czy stopnia rozwoju i sposobu funkcjonowania rynku kapitałowego. W efekcie powstały dwie kolejne wersje wskaźnika dostosowane do amerykańskich firm, które nie są notowane na giełdzie (Z'-score) oraz dla przedsiębiorstw z rynków wschodzących (Z"-score).[5]

---

[2] Mączyńska. *Meandry upadłości przedsiębiorstw. Klęska czy druga szansa?* Wyd. SGH, Warszawa, 2010, s.95-96.
[3] http://www.arkana-lex.eu/porady/upadlosc-ukladowa-spolki-sposobem-na-jej-przetrwanie.html, 07.02.2013r.
[4] Altman, Hotchkiss. *Trudności finansowe a upadłość firm.*CeDeWu, Warszawa, 2007, s.8-20.
[5] *Ibidem*, s.12.

Opracowany przez Altmana model nie jest jedynym tego rodzaju narzędziem dostępnym na rynku, ale cieszy się on dużą popularnością m.in. ze względu na względną prostotę obliczania oraz wysoką skuteczność. Model bazuje na powszechnie dostępnych danych finansowych, które można uzyskać ze sprawozdań finansowych spółek. Odpowiednim rodzajem wskaźnika, który może służyć do oceny ryzyka kredytowego na polskim rynku jest Z”-score (nazywany również w literaturze EM-Score). Najlepszym źródłem automatycznie liczonych i weryfikowanych ratingów nadawanych na podstawie wskaźnika Z”-score jest portal internetowy StockWatch.pl, który dzięki bezpośredniej współpracy z Profesorem Altmanem i posiadanej licencji, jest jedynym oficjalnym źródłem tego wskaźnika na rynku polskim.[6]

Tabela. 1. Odpowiednik ratingowy według skali agencji S&P dla wskaźnika Altmana Z”score

Formuła: Z''=3,25+6,56(X1)+3,26(X2)+6,72(X3)+1,05(X4)		
Stabilność	**Rating Altmana**	**Wartość Z''-score**
Strefa bezpieczna	AAA	8,15
	AA+	7,6
	AA	7,3
	AA-	7
	A+	6,85
	A	6,65
	A-	6,4
	BBB+	6,25
	BBB	5,85
	BBB-	5,65
Strefa niepewna	BB+	5,25
	BB	4,95
	BB-	4,75
	B+	4,5
	B	4,15
Strefa zagrożona	B-	3,75
	CCC+	3,2
	CCC	2,5
	CCC-	1,75
	D	0

Źródło: In-Depth Data Corp., średnia z ponad 750 firm posiadających rating dla długu korporacyjnego Altman, Hotchkiss., *Trudności finansowe a upadłość firm.* CeDeWu, Warszawa, 2007, s.20

Wartość wskaźnika obliczana jest na podstawie czterech głównych parametrów. Są to kapitał pracujący (X1), zyski zatrzymane (X2), zysk operacyjny (X3) i stopień pokrycia długu kapitałem własnym (X4). Z badań profesora Altmana wynika, że właśnie te wielkości pochodzące wprost ze sprawozdań finansowych, zsumowane według wag dopasowanych na podstawie badań naukowych, wykazują najlepszą korelację z odsetkiem upadłości w badanej grupie. Otrzymane wyniki są konwertowane na skalę literową, która jest powszechnie przyjęta

[6] http://wiadomosci.stockwatch.pl 15.02.2013r.

i używana m.in. przez największe światowe agencje ratingowe Standard & Poor's oraz Fitch. Za pomocą przyznanych ocen można przyporządkować każdą spółkę do jednej z trzech grup: strefa bezpieczna, niepewna lub zagrożona (Tabela 1.).[7]

Wśród spółek z ostatniej z wymienionych grup istnieje znaczące zagrożenie dla kontynuowania działalności na przestrzeni kolejnych 2 lat. W praktyce nie zawsze musi to oznaczać upadłość, ponieważ przedsiębiorstwa mogą ratować się emisją akcji lub zostać dofinansowane przez strategicznego inwestora. Spółki działające w branży o dobrych perspektywach borykające się problemami finansowymi mogą stać się również celem przejęć przez większe przedsiębiorstwa, które będą liczyć na zysk po restrukturyzacji. Podsumowując model Altmana wskazuje z wyprzedzeniem ryzyko trwałego zachwiania stabilności finansowej spółki oraz utraty zdolności do regulowania zobowiązań, co może wiązać się z różnymi konsekwencjami i scenariuszami wydarzeń.[8]

3. Wyniki badań

Niski wskaźnik i odpowiadający mu rating nie oznacza, że spółka szybko zbankrutuje lub jej akcje stracą znacząco na wartości. Ocena wiarygodności kredytowej została stworzona na potrzeby oceny ryzyka i wyceny długu korporacyjnego np. obligacji. Każdemu poziomowi ratingu odpowiada poziom minimalnej premii za ryzyko, jaką musi zapłacić dane przedsiębiorstwo, aby zaciągnąć pożyczkę. Model Altmana może być jednak stosowany również w inwestycjach na rynku akcji, ponieważ pozwala on odróżnić spółki silne od słabych oraz ocenić ryzyko bankructwa spółki w zakładanym przez inwestora horyzoncie czasowym. Warto zauważyć, że rating kredytowy jest wiarygodny pod warunkiem, że sprawozdania finansowe spółki są rzetelne, a jej działalność ma charakter ciągły i nie wystąpiła utrata zdolności do jej kontynuowania. Dane finansowe zawarte w publikowanych okresowo sprawozdaniach finansowych pokazują wyniki osiągnięte w przeszłości.[9]

W badaniu dokonano oceny skuteczności wskaźnika Altmana w szacowaniu prawdopodobieństwa upadłości spółek na polskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Analizie podlegało 11 spółek, wobec których w latach 2008-2012 sąd postanowił o upadłości likwidacyjnej (Tabela 2.). Z analizy wynika, że rating znajdował się w strefie zagrożonej już na ok. pięć kwartałów przed ogłoszeniem upadłości spółki. Oznacza to, że inwestor zaangażowany w jej papiery wartościowe i używający tego narzędzia, mógł odpowiednio wcześnie wycofać się z inwestycji. Wyjątkiem w tym zestawieniu jest spółka Techmex. Stosunkowo wysoka wartość wskaźnika dwa kwartały przed ogłoszeniem upadłości nie świadczy jednak o nieskuteczności wskaźnika, ale o fałszowaniu raportów finansowych spółki, co zostało stwierdzone później przez syndyka. Błędny wynik Z”-score wynikał z zawyżonych wartości aktywów i kapitałów własnych.

[7] Altman, Hotchkiss., *Trudności finansowe a upadłość firm.* CeDeWu, Warszawa, 2007, s.8-10.
[8] http://wiadomosci.stockwatch.pl 15.02.2013r.
[9] http://wiadomosci.stockwatch.pl 15.02.2013r.

Tabela 2. Zestawienie wartości wskaźnika Z”-score oraz odpowiadających im ratingów na 8 kwartałów przed ogłoszeniem upadłości likwidacyjnej

WILBO	**2012-07 upadłość**	2012-06-30	2012-03-31	2011-12-31	2011-09-30	2011-06-30	2011-03-31	2010-12-31	2010-09-30
	Z’’-score	2,21	1,9	3,62	4,52	4,8	4,6	5,3	6,14
	Rating	CCC-	CCC-	CCC+	B+	BB-	B+	BB+	**BBB**
POLJADLO	**2012-09 upadłość**	2012-06-30	2012-03-31	2011-12-31	2011-09-30	2011-06-30	2011-03-31	2010-12-31	2010-09-30
	Z’’-score	3,55	4,13	3,76	4,09	3,93	3,29	3,76	3,64
	Rating	CCC+	B-	B-	B-	B-	CCC+	B-	CCC+
EUROMARK	**2012-11 upadłość**	2012-09-30	2012-06-30	2012-03-31	2011-12-31	2011-09-30	2011-06-30	2011-03-31	2010-12-31
	Z’’-score	-0,57	4,8	5,14	5,39	5,57	5,8	6,32	5,94
	Rating	D	BB-	BB	BB+	BB+	**BBB-**	**BBB+**	**BBB**
ABMSOLID	**2012-06 upadłość**	2012-03-31	2011-12-31	2011-09-30	2011-06-30	2011-03-31	2010-12-31	2010-09-30	2010-06-30
	Z’’-score	0	1,67	2,81	3,23	3,81	4,23	4,02	4,87
	Rating	D	D	CCC	CCC+	B-	B	B-	BB-
SWARZEDZ	**2009-06 upadłość**	2008-12-31	2008-09-30	2008-06-30	2008-03-31	2007-12-31	2007-09-30	2007-06-30	Brak danych
	Z’’-score	-3,81	-0,11	0,52	4,29	4,49	8,05	-1,37	
	Rating	D	D	D	B	B	**AA+**	D	
ZL ORZEL	**2010-03 upadłość**	2010-06-30	2010-03-31	2009-12-31	2009-09-30	2009-06-30	2009-03-31	2008-12-31	2008-09-30
	Z’’-score	-10,55	-5,24	-3,74	-4,36	-2,6	0,62	1,41	6,23
	Rating	D	D	D	D	D	D	D	**BBB**
TECHMEX	**2009-10 upadłość**	2009-09-30	2009-06-30	2009-03-31	2008-12-31	2008-09-30	2008-06-30	2008-03-31	2007-12-31
	Z’’-score	3,59	5,67	5,26	4,91	5,98	6,38	6,83	5,27
	Rating	CCC+	**BBB-**	BB+	BB-	**BBB**	**BBB+**	**A**	BB+
IRENA	**2010-09 upadłość**	2010-06-30	2010-03-31	2009-12-31	2009-09-30	2009-06-30	2009-03-31	2008-12-31	2008-09-30
	Z’’-score	-2,16	-2,35	-1,86	-0,94	-1,25	-0,74	1,53	3,09
	Rating	D	D	D	D	D	D	D	CCC
POLREST	**2010-06 upadłość**	2010-03-31	2009-12-31	2009-09-30	2009-06-30	2009-03-31	2008-12-31	2008-09-30	2008-06-30
	Z’’-score	-90,81	-42,95	-0,34	3,47	4,6	5,87	8,65	9,83
	Rating	D	D	D	CCC+	B+	**BBB**	**AAA**	**AAA**
ZNTKLAPY	**2009-06 upadłość**	2009-03-31	2008-12-31	2008-09-30	2008-06-30	2008-03-31	2007-12-31	2007-09-30	2007-06-30
	Z’’-score	-4,29	-1,35	1,52	2,94	2,97	3,42	2,22	1,51
	Rating	D	D	D	CCC	CCC	CCC+	CCC-	D
KROSNO	**2009-01 upadłość**	2008-12-31	2008-09-30	2008-06-30	2008-03-31	2007-12-31	2007-09-30	2007-06-30	Brak danych
	Z’’-score	-1,32	5,47	5,61	5,56	5,06	5,07	4,97	
	Rating	D	BB+	BB+	BB+	BB	BB	BB	

Źródło: http://wiadomosci.stockwatch.pl 15.02.2013r.

Wątpliwości może budzić również wartość wskaźnika na koniec III kwartału 2007 r. dla spółki Swarzędz. Powodem nagłej zmiany wskaźnika z D do AA+ była emisja akcji, w której spółka pozyskała ponad 50 mln zł. Był to jednak tylko krótkoterminowy impuls, a w kolejnych kwartałach wskaźniki te bardzo szybko spadały, aby ponownie osiągnąć najniższy możliwy poziom D w II kwartale 2008 r. Z badań wynika, że wskaźnik Z"-score jest skutecznym narzędziem szacowania prawdopodobieństwa upadłości spółek na polskiej GPW. Należy jednak pamiętać o analizie indywidualnej sytuacji danej spółki, ponieważ występujące w jej otoczeniu zdarzenia mogą zaburzać wyniki automatycznych obliczeń.

Abstract

The bankruptcy of enterprises in the market economy plays a crucial role in cleaning the market of units, which are not able to meet all the requirements of market efficiency. The financial crisis, present in the recent years, contributes to the strengthening of the listed companies' bankruptcy phenomenon and provides a further follow-up to the study. It also creates an opportunity to verify the effectiveness of the developed, over the years, methods for companies' bankruptcy risk assessment, using specific cases from previous years.

One of the most popular method for estimating the likelihood of bankruptcy and the risk premium is a model developed by Edward Altman. It is widely popular, due to the relative simplicity of calculation and high efficiency.

The best suited for the Polish market, is an indicator Z"-score, matched for the companies of emerging markets. Using the granted ratings, it is possible to assign any company to one of three groups: safe zone, uncertain or compromised. Among the companies from the last of these groups, there is a significant threat in continuation of business activity over the subsequent two years.

The purpose of the study was to assess the effectiveness of Altman indicator in estimating the likelihood of bankruptcy of listed companies on the Polish STOCK EXCHANGE. For the purpose of the research, 11 companies, which in the years 2008-2012 had been decided on the bankruptcy liquidation by the Court, were selected. The analysis shows that the rating had already been in the risk zone for about five quarters before the announcement of the company's bankruptcy. However, you ought to remember the analysis of each individual situation of the specific company, because its surrounding events may interfere with the results of the automatic calculations. Causes of unnatural changes in the value of the pointer may be issuance of shares, or dishonesty of issuer, who could give inaccurate information in financial reports.

Bibliografia

1. Altman, Hotchkiss., *Trudności finansowe a upadłość firm.,* CeDeWu, Warszawa, 2007r.
2. Mączyńska., *Meandry upadłości przedsiębiorstw. Klęska czy druga szansa?,* Wyd. SGH, Warszawa, 2010r.
3. Prusak., *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*., Dyfin, Warszawa, 2007r.
4. www.arkana-lex.eu
5. www.stockwatch.pl

Marcin Nowak
Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

Zarządzanie ryzykiem a ryzyko zarządzania – dwa oblicza niepewności menedżerów

Streszczenie

W niniejszym artykule poddano analizie ryzyko w odniesieniu do zarządzania, zarówno określając je w kategoriach przedmiotowych, jak i podmiotowych. Niezwykle ważne jest rozpatrywanie ryzyka w kontekście współczesnej kultury postmodernistycznej, dlatego też wszystkie wprowadzone myśli mają na celu pomóc czytelnikowi uchwycić społeczno-gospodarczy kontekst zarządzania ryzykiem. Niepewność wydaje się być stanem, który spotkać można we wszystkich elementach świata, zarówno w nauce, jak i biznesie. Dlatego też każde rozważania na ten temat wydają się być cenne dla menedżerów.

1. Okres prenatalny ładu społeczno-gospodarczego

Bardzo ciekawe stwierdzenie odnośnie kryzysu ukuł na początku lat 20 ubiegłego wieku Antonio Gramsci. Mianowicie w swoich notatkach pozostawił następujące słowa: „Kryzys polega na tym, że to co stare umiera, a to co nowe nie może się jeszcze narodzić".[1] Przypomina to nieco stan znany z historii jako interregnum, tj. bezkrólewie, polegający na tym, że po śmierci bądź abdykacji władcy, nie wybrano jego następcy. W dziejach Niemiec odnotowano tzw. Grosses Interregnum, trwające około 20 lat (w XIIIw.), ale nie trzeba sięgać tak daleko, bowiem przykładu sami doświadczyliśmy na własne oczy będąc „medialnymi" świadkami tegorocznych wydarzeń w Watykanie.

Współcześnie owo bezkrólewie niekoniecznie musi dotyczyć osób, bowiem można powiedzieć, iż jest stanem braku pewności w zakresie panowania określonych poglądów – kryzys przyczynił się do tego, że wcześniejszy sposób postrzegania społeczeństwa i gospodarki okazał się złudny, ale wciąż jeszcze w trudach rodzi się nowy światopogląd, a może wiele światopoglądów, co nie pozwala na stabilizacje (ale czy współcześnie chodzi o stabilizację?). Postmodernizm, polegający na dekonstrukcji i antysystemowości odbija się echem w świecie globalnego biznesu. Płynne życie, brak zakotwiczenia, pogłębiający się ogólnoświatowy chaos, turbulencja, zmienność mody, obcość społeczna, czy pogłębiająca się wirtualizacja, tego co wirtualne przedtem nie było, są tylko przykładami determinacji zjawisk makrootoczenia na funkcjonowanie danej organizacji.

Wydaje się, iż każda z nich daje się scharakteryzować jedną cechą wspólną – mianowicie niepewnością. Nie można obok niej przejść bez głębszej refleksji, bowiem może ona stać się szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, ale może także być czynnikiem stanowiącym o porażce nawet największego „rekina

[1] Bauman Z., *44 listy ze świata płynnej nowoczesności,* Wyd. Literackie, Kraków, 2011, s.193.

biznesu". I warto zwrócić uwagę na niezauważalne w poprzednim zdaniu słowo „może" – mówiąc o niepewności operujemy wyłącznie narzędziami probabilistyki, niezależnie od tego, czy będą to metody statystyczne, czy też zwykła, a często trafna intuicja.

2. Co kryje się za oknem możliwości (window of opportunity)?

Każda z metod analizy strategicznej (czy to będzie analiza SWOT, PEST, stake-holders czy inne) oscyluje wokół formułowanych postulatów odnoszących się do przyszłości, której przewidywanie, bądź „konstruowanie" stanowi budowę strategii organizacji na najbliższe lata. Chyba nie jest już możliwe podejmowanie biznesu o stan „hic et nunc" – „tu i teraz" – wizjonerstwo, socjotechnika, umiejętność wpływu okazują się walorami największych menedżerów świata. Nie byłoby więc przesadą mówić, zarówno w skali makro, że stan dzisiejszej gospodarki, jak i w skali mikro, że stan jakiegoś konkretnego przedsiębiorstwa jest wypadkową misji, wizji, strategii, poglądów, myśli odnoszących się na najbliższe lata – to, co będzie, a w zasadzie to co ma być, determinuje to, co jest. Niegdyś patrzyliśmy na współczesność jako na owoc przeszłości, gmach budowany przez dzieje, efekt doświadczenia. Dziś współczesność jest okruchami, które spadają ze stołu „możliwości", stanem konfrontacji analityków, efektem zwycięskich pomysłów. Tak więc w modzie jest tylko to, co możemy przewidzieć. „Poczucie niepewności staje się kapitałem, którego żaden biznesmen godny tego miana nie pozostawi samopas".[2] Niepewność jednakże graweruje się w gospodarce w postaci różnorodnych zjawisk mających charakter bądź pozytywny, bądź negatywny – tak więc stanowi zagrożenie prowadzące do regresji lub upadku organizacji, ale także jest trampoliną i „siedmiomilowymi butami" w drodze do sukcesu. Ażeby przewidzieć oblicze danej niepewności, należałoby spojrzeć nań przez pryzmat ryzyka.

3. Filozofia ryzyka

W teorii ubezpieczeń dostrzega się swoisty charakter ryzyka odróżniając ryzyko czyste (czyli to, co przynosi wyłącznie stratę, lub jej brak) od ryzyka spekulacyjnego (czyli tego, którego podjęcie gratyfikuje określonymi korzyściami, lecz także grozi konsekwencją strat).[3] Przykładem pierwszego z nich jest kradzież kosztownego sprzętu pomiarowego, po uprzednim włamaniu się do zakładu przez nieznajomych śmiałków (stąd też jest ono przedmiotem ubezpieczeń). Przykładem zaś drugiego rodzaju jest podjęcie inwestycji, której zwrot nie jest pewny, jednakże przy sprzyjających okolicznościach może ona przynieść korzyści solidnego kalibru. Chyba nie jest już żadnym zdziwieniem

[2] Ibidem, s.99.
[3] Williams Jr. C.A., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, wyd. PWN, Warszawa, 2002, s.31.

mówiąc (za Zygmuntem Baumanem, czy Alvinem Toflerem), że żyjemy nie tyle, co w społeczeństwie ryzyka, czasach niepewności, ale ponadto w warunkach gospodarki, której mimowolnie motorem wszelkich zmian wydaje się być ryzyko. To co dziś jest w aktywach danej organizacji, jutro może być księgowane jako pasywa. I chyba dotyczy to każdego z jej aspektów. Tadeusz Kaczmarek podejmując się kompletnej typologii ryzyka wyróżnia jego 17 odmian, począwszy od obszaru ubezpieczeniowego, finansowego, produkcyjnego, prawnego, kończąc na ekologicznym, psychologicznym, socjologicznym.[4] Należałoby podkreślić, iż podjęcie jednego z nich, pociąga za sobą całą lawinę pozostałych. Wydają się one być złączone łańcuchem współzależności, którego przedzielić nie sposób. Przykładowo menedżer podejmujący ryzyko podniesienia ilości produkcji, nie przewidziawszy tego, iż wcześniejsza ilość stanowiła maksymalną wartość zysku krańcowego, może doprowadzić swą decyzją do nadwyżki podaży produkowanego dobra, a w konsekwencji do spadku jego ceny. Implikuje to za sobą skutki finansowe (obniżenie zysku), społeczne (konieczność redukcji etatów), czy chociażby psychologiczne (stres związany z trefną decyzją). Świadczy to o tym, iż podejmując ryzyko produkcyjne, podejmuje się także inne, konstytuowane od wewnątrz jego oblicza.

O konieczności takiego myślenia przekonują nas także nowinki w zakresie standaryzacji. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (*ISO – International Organization for Standardization*) opublikowała w 2009r. normę ISO 31000 Zarządzanie ryzykiem – zasady i wytyczne, która stanowi instrumentarium budowy systemu zarządzania, pozwalającego na ocenę różnego rodzaju ryzyk, podejmowanie działań ich zapobiegania, oraz minimalizacje ich materializowania się. Norma ta została przetłumaczona i opublikowana przez Polski Komitet Normalizacyjny w roku ubiegłym, a już zyskała na znaczeniu. W jej myśl definiuje się ryzyko jako „wpływ niepewności na cele”,[5] jednakże należałoby podkreślić, iż owy wpływ powoduje odchylenia od oczekiwań mające charakter pozytywny, lub negatywny. Z oczekiwaniami spotykamy się także w kontekście zarządzania jakością, bowiem jakość określa się jako stopień, w jakim zbiór inherentnych cech spełnia wymagania, a wymagania to przecież w zasadzie to samo, co oczekiwania (zarówno klienta, jak i producenta). Można więc traktować zarządzanie ryzykiem jako kolejny krok zarządzania jakością, a więc umiejętność oceny, monitorowania i odpowiedniego wobec niepewności zachowania w taki sposób, by nie skutkowała ona negatywnym wpływem na jakość wyrobów, procesów i personelu. Prócz standardów w tym obszarze istnieje wiele innych metod i narzędzi, a w zasadzie każda z organizacji może opracować swój własny sposób postępowania z ryzykiem. Jednakże warte podkreślenia jest to, iż

[4] Kasiewicz S., *Zarządzanie zintegrowanym ryzkiem przedsiębiorstwa w Polsce*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa, 2011, s.42.
[5] PN-ISO 31000 *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne*, PKN, Warszawa, 2012, p.2.1.

w biznesowej „wędrówce przez chaos”[6] (prof. Andrzej Koźmiński tak zwykł nazywać zarządzanie) niezwykłą rolę odgrywa zwrot w kierunku tego co niepewne, a więc tego, co ów chaos wydaje się konstytuować.

4. W przeciwnym kierunku do ruchu wskazówek zegara

Przyzwyczailiśmy się do pewnych reguł nad którymi w ogóle się nie zastanawiamy. Wiele z nich na trwałe przyjęło się w nauce, zamykając się na wszelkie pytania i dywagacje. Księgarnie i biblioteki puchną coraz to nowymi publikacjami rodzącymi nowe przedmioty zarządzania. W kontekście tego mówi się o zarządzaniu emocjami, nieruchomościami, infrastrukturą, czasem, konfliktami, jakością, wiedzą, finansami i można mnożyć do jakiejś granicy ilości owych przedmiotów, jeśli jakaś z granic w ogóle istnieje. Przyjęło się tak, i to wydaje się już utartym schematem, że wszystko cokolwiek człowiek doświadcza, bądź cokolwiek człowiekowi podlega, pretenduje już do miana bycia przedmiotem zarządzania.

W kontekście rozważań o niepewności, chciałbym dokonać upodmiotowienia przedmiotu zarządzania ryzykiem i zastanowić się już nie nad nim samym, ale odwrotnie, nad ryzykiem zarządzania, a więc spojrzeć w przeciwnym kierunku, niejako z innej perspektywy. Stanisław Lem w roku 1968, w opublikowanym wówczas dziele „Głos Pana” pisał o „inflacji słowa drukowanego”. Pół wieku temu dostrzegał „wielkie rozmrowienie, skoro został przekroczony – nikt nie wie dokładnie kiedy – próg, za którym zapas nagromadzonej wiedzy już nigdy nie zostanie ogarnięty przez jakikolwiek pojedynczy umysł”.[7] Należałoby te słowa potraktować poważnie i odnieść je do dyscypliny zarządzania. Czy nie jest aby tak, że inflacji tej podlegają wszelkie koncepcje, które choć miały na celu rozwiązywać problemy, same zaczęły stanowić problem? Dlaczego? Ano chociażby dlatego, że złożoność procesów gospodarczych, postępująca globalizacja, turbulencja otoczenia zewnętrznego, poszerzające się konflikty społeczne, a więc wszystko, co zakwalifikować można do worka płynności kulturowej postmodernizmu, doprowadziło do rozmycia się pojęcia „racjonalności gospodarowania” w ekonomii. I nie tyle, co z powodu docenienia pozaracjonalnych walorów intuicji, czy też twórczej brawury, biznesowego zmysłu, ale raczej z powodu rozmycia się pojęcia „racjonalności” w ogóle. Powodowane jest to tym, iż z każdej perspektywy dany problem wygląda nieco inaczej, przykładowo spadek rentowności przedsiębiorstwa produkcyjnego można rozpatrywać pod względem nieefektywności i braku kompetencji pracowników, niedostatecznym dostosowaniu się do nowoczesnych technologii produkcji, nieodpowiednim marketingu itp. Oczywiście owa różnorodność jest wielkim bogactwem czasów współczesnych, jednakże jest także wielkim ryzykiem dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Potrzeba więc umiejętnej

[6] Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. PWN, Warszawa, 2011, s.56.
[7] Lem S., *Głos Pana*, wyd. Literackie, Kraków, 1968, s.193.

hierarchizacji i niesamowitego zmysłu, a często też wizjonerstwa, by ubiec to, co dziać się będzie na rynku w najbliższej przyszłości. Dlatego też ryzyko owej dywersyfikacji przedmiotów zarządzania prowadzi do tego, iż osoby posiadające takie umiejętności, a więc potrafiące mimo wielu perspektyw dostrzec to, co stanowić może rozwiązanie danego problemu organizacji, są postrzegani jak niegdyś mędrcy, mistrzowie, alchemicy biznesu.

Jeśli mowa o autorytetach w ramach zarządzania warto jeszcze nadmienić o ryzyku ich przemijalności, rozpływaniu się słuszności ich tez. Alvin Tofler pisał, że słowo zmiana jest kluczem do zrozumienia naszych czasów.[8] Dziś menedżer czołowej korporacji popija kawę w swoim gabinecie, jutro zaś jego nazwisko może widnieć na liście poszukujących pracy. Zarządzanie w czasach, gdy będąc nauczycielem owej sztuki, można zrodzić mordercę swojej silnej pozycji wydaje się być niezwykle ryzykowne. Zasoby nie ograniczają już decyzji, ale to właśnie decyzje mają tworzyć zasoby.[9] Jeśli w słupkach statystycznych ktoś okaże się nieefektywny, następnego dnia znajdzie się taki, kto będzie w stanie owe słupki karmić dodatkowymi wartościami. Ryzyko zarządzania polega więc na płynności i niestabilności własnej pozycji, a można powiedzieć nawet, że ryzyko zarządzania polega na tym, czy własne decyzje będą gwarantem dalszej pracy w danym miejscu. A więc nie tylko odnosi się do obiektywnych zjawisk otoczenia zewnętrznego, ale także do subiektywnej presji psychicznej, która wciąż jest atakowana pytaniem: „jaki chleb ja i moja rodzina będą jadły?".

Ryzyko zarządzania ma jeszcze jedno oblicze – nadmiernej psychologizacji funkcji menedżerskiej. Okazuje się, że mnoży się zapotrzebowanie na wytłumaczenie wszelkich zjawisk biznesowych wyłącznie na gruncie zachowań, odczuć, przemyśleń, nieświadomych odruchów, spontanicznych decyzji. Czasami może to mieć pozytywne strony i być kluczem do rozwiązania problemów, jednakże w dużej mierze (mówiąc w języku Freuda) przypomina to łowienie ryb w mętnej wodzie. Wprawdzie Peter Drucker zwykł mawiać, że zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi – nie powiedział jednak, że tylko ich. Co innego mówią nam dzisiejsze księgarnie, które na półkach odnoszących się do tematyki zarządzania umieszczają popularne pozycje z zakresu mowy ciała, umiejętności negocjacyjnych, socjotechniki, autoprezentacji, umiejętności interpretowania zachowań partnerów biznesowych. Jednakże rzetelna wiedza z zakresu praw ekonomii, czy też specjalizacji profilu produkcyjnego, tudzież świadczonych usług, nie powinna być menedżerowi obca. Bo załóżmy, że to nie psychologiczne walory jego osobowości, nie wypracowana do perfekcji asertywność, ani nie umiejętność rozgryzania partnera handlowego prowadzi do porażki biznesowej, ale właśnie nieznajomość rynku i praw na nim panujących. Czyż więc menedżer miałby się zastanawiać, że coś w jego psychologicznym profilu nie jest na swoim miejscu? Byłoby to niedorzecznością, jednakże ryzyko takiej frustracji wydaje się być domeną menedżerów odpowiedzialnych

[8] Tofler A., *Szok przyszłości*, wyd. PIW, Warszawa, 1970, s.19.
[9] Ibidem, s.27.

za zarządzanie organizacjami. Warto więc pamiętać o starym dictum finansistów: „gotówka to król, reszta to romans”.[10]

5. „Okiełznać niepewne”

Współczesny świat, a zwłaszcza zglobalizowany rynek producentów i konsumentów charakteryzuje się swoistą niepewnością, która przypomina nieco biofizyczne funkcjonowanie promieni świetlnych, docierając w każdy zakątek, jednakże zamiast dostarczać energii, wprost przeciwnie, sieje zamęt i nierówność społeczną. Owocem niepewności jest ryzyko, które istnieje w gospodarce zarówno w sensie przedmiotowym, jak w sensie podmiotowym. Jest ryzykiem występującym na obu biegunach zarządzania, bowiem można nim zarządzać, ale istnieje możliwość, że samo zarządzanie stanie się ryzykowne. Menedżer, który nie jest w stanie funkcjonować i podejmować decyzji w warunkach niepewności, w konsekwencji będzie skazany na porażkę. Taki jest współczesny świat płynnej nowoczesności i jego reguły.

Abstract

This article analyzes risk referring to manage, in a dual sense. It is very important to consider the risks in the context of contemporary postmodern culture, and therefore all entered thought, are designed to help the reader recognize socio-economic context of risk management. Uncertainty seems to be a condition that can meet in all parts of the world, in both science and business. Therefore, each discussion on the subject seem to be valuable for managers.

Bibliografia

1. Bauman Z., *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, wyd. Literackie, Kraków, 2011r.
2. Kasiewicz S., *Zarządzanie zintegrowanym ryzkiem przedsiębiorstwa w Polsce*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa, 2011r.
3. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. PWN, Warszawa, 2011r.
4. Lem S., *Głos Pana,* wyd. Literackie, Kraków, 1968r.
5. Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, wyd. MT Biznes, Warszawa, 2007r.
6. PN-ISO 31000 *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne*, PKN, Warszawa, 2012r.
7. Tofler A., *Szok przyszłości*, wyd. PIW, Warszawa, 1970r.
8. Williams Jr. C.A., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, wyd. PWN, Warszawa, 2002r.

[10] Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, wyd. MT Biznes, Warszawa, 2007, s.37.

Adam Kwiatkowski, Izabela Gmińska
Uniwersytet Warmińsko – Mazurski w Olsztynie

Determinanty wyboru oferty produktu w zakupach przez Internet

Streszczenie

W dobie elektronicznego XXI wieku, gdy większość mieszkańców zachodniej cywilizacji posiada w zasobach swojego gospodarstwa domowego takie dobra jak komputer czy telefon komórkowy, Internet stał się jednym z najistotniejszych zasobów informacji. Wobec tak szybko i stale rosnącej tendencji uzależniania się człowieka od Internetu, bardzo ważne jest by przedsiębiorstwa, oprócz posiadania adresu siedziby posiadały również adres w e-świecie. W tym kontekście rodzi się pytanie, co wpływa na wizerunek firmy w Internecie oraz co decyduje o wyborze oferty przez e-konsumenta w zakupach przez Internet?

Analiza wyników badań wykazała, że większość respondentów z próby badawczej wykorzystuje Internet do dokonywania zakupów. Najczęściej jednak jest to czynność dokonywana tylko kilka razy w roku, choć na uwagę zasługuje fakt, że co druga osoba planuje zwiększenie częstotliwości swoich zakupów online. Do najczęstszych metod komunikacji należą: newsletter, social media oraz forum dyskusyjne. Opinia i wizerunek firmy mają wpływ na to, czy klient skorzysta z jej oferty. Strona internetowa również ma znaczenie, gdyż½ respondentów uważa ją za równie ważną jak prezencja firmy w świecie realnym, a ponad ⅓ bierze ją pod uwagę podczas procesu podejmowania decyzji o wyborze oferty. Najistotniejszymi czynnikami wskazanymi przez respondentów, które wpływają na wybór oferty ze sklepu internetowego są: cena produktu, dobre doświadczenie, opinia na forach internetowych, opinia znajomych oraz znajomość sklepu. Nazwa domeny internetowej według większości respondentów nie jest ważna, jednak niemal połowa respondentów uznała, że końcówka w domenie może dodawać jej prestiżu.

1. Wstęp

Głównym celem badawczym była weryfikacja czynników wpływających na proces podejmowania decyzji o wyborze ofert przez e-klientów. Przeprowadzone badania miały charakter ilościowy i do ich realizacji stworzono kwestionariusz ankiety. Wyniki badań zaakcentowały znaczenie Internetu jako najbardziej opiniotwórczego medium w kwestii przedsiębiorstw oraz oferowanych przez nie produktów oraz usług. Najistotniejszymi czynnikami wskazanymi przez respondentów, które wpływają na wybór oferty ze sklepu internetowego są: cena produktu, dobre doświadczenie, opinia na forach internetowych, opinia znajomych oraz znajomość sklepu. Nazwa domeny internetowej według większości respondentów nie jest ważna.

2. Metodyka

Problemem badawczym w niniejszej pracy była identyfikacja czynników decydujących o kreowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw przez

instrumenty handlu elektronicznego. W obszarze zainteresowań znajdowały się takie czynniki jak wpływ opinii, opiniotwórcze źródła i strona internetowa. Badania dotyczące dokonywania zakupów za pośrednictwem Internetu i czynników na niewpływających zostały przeprowadzone w okresie zimowo-wiosennym 2012 roku.

Udział w badaniach wzięli studenci Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie. Były to osoby w przedziale wiekowym od 19 do 26 lat, głównie kobiety (69% próby). Pozyskane odpowiedzi pochodzą od osób studiujących na różnych wydziałach: Nauk Ekonomicznych, Nauki o Żywności, Prawa i Administracji oraz Bioinżynierii Zwierząt. Ponadto uczestnicy badań różnili się rokiem studiów, miejscem zamieszkania oraz ilością pieniędzy wydawanych miesięcznie na zakupy w Internecie. Dobór próby badawczej odbył się przez wykorzystanie metody doboru nieprobabilistycznego. W celu przeprowadzenia badań o charakterze ilościowym skonstruowano kwestionariusz ankiety. Pytania poddawały weryfikacji istotność czynników, według których respondenci wybierali oferty ze sklepu internetowego a także badały istotność znaczenia nazwy domeny internetowej. Ostatnie 5 pytań obejmowało kryteria demograficzne respondentów.

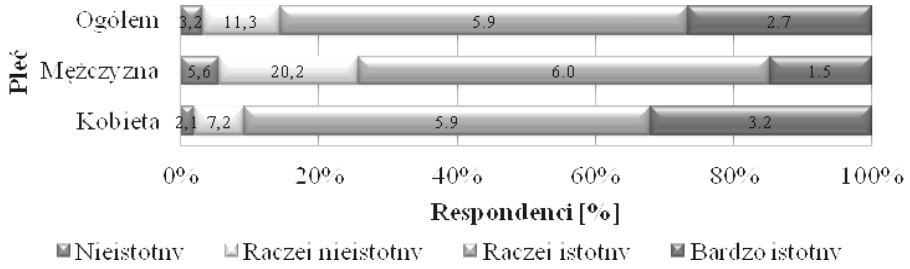
3. Wyniki

W celu zbadania przydatności oraz zmierzenia siły oddziaływania narzędzi w handlu elektronicznym na proces podejmowania decyzji o zakupie przez konsumentów poddano weryfikacji szereg czynników.

Pierwszym z nich była opinia osób z otoczenia konsumenta na temat sklepu, z którego pochodził towar lub usługa (Wykres 1). Odpowiedzi respondentów wskazały na wysoką istotność tej determinanty w procesie podejmowania decyzji o zakupie, gdyż jako „raczej istotny" bądź „bardzo istotny" wskazało go łącznie 86% ankietowanych. Na uwagę zasługuje fakt, że kobiety częściej niż mężczyźni skłaniały się do uwzględniania opinii znajomych. Badany czynnik jako „bardzo istotny" zakwalifikowało 32% respondentek, podczas gdy tego samego wyboru dokonało 14,6% respondentów płci przeciwnej. Fakt ten jest szczególnie ważny dla przedsiębiorstw, których grupą docelową w sprzedaży towarów bądź usług jest jedna z płci.

Opinia przeczytana na forum internetowym okazała się równie znaczącą. Badania wykazały, że 20% respondentów uznało ten czynnik za bardzo istotny, a 68% za raczej istotny. Analiza wyników wykazała brak ścisłych zależności między badanymi cechami socjodemograficznymi, a czynnikiem. Można więc przyjąć, że rezultat badań jest uniwersalny i prawdziwy dla każdej grupy społecznej. Przedsiębiorstwo dążące do utrzymania pozytywnego wizerunku powinno monitorować wszelkie publikowane w sieci komentarze i uwagi na swój temat oraz na temat swoich produktów bądź usług. Śledzenie nastrojów społeczności internetowych pozwoli nie tylko na szybką reakcję w przypadku kryzysu, ale także przełoży się na lepszą komunikację z konsumentami. Powyższe dane warto zestawić z wynikami badań dotyczących odsetka

respondentów zamieszczających opinie o firmach lub produktach w Internecie. Badania wykazały, że przeciętnie tylko co trzeci ankietowany (29%) publikuje swoje poglądy i opinie w Internecie. Oznacza to, że choć niemal każdy respondent czyta zamieszczane komentarze to jednak rzadko który sam je umieszcza.



Wykres 1. Ocena istotności opinii znajomych na wybór oferty ze sklepu internetowego z uwzględnieniem płci respondentów

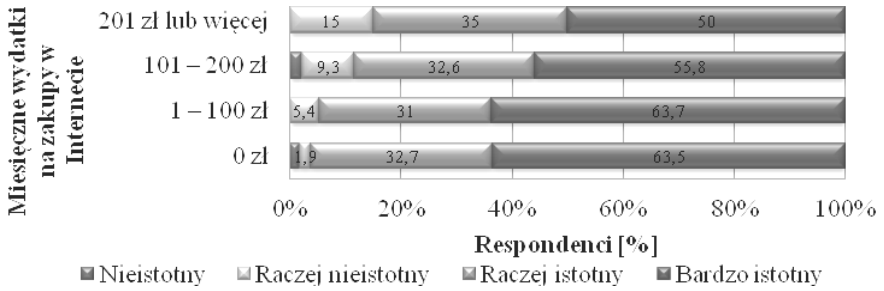
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Cena produktu okazała się w ocenie respondentów kluczowym czynnikiem wpływającym na wybór oferty ze sklepu internetowego (Wykres 2). Większość ankietowanych uznała cenę za „bardzo istotną" (62%) lub „raczej istotną" (32%) zmienną w ich procesie podejmowania decyzji o wyborze oferty. Na szczególną uwagę zasługuje zależność pomiędzy ceną produktu jako czynnika wpływającego na wybór oferty ze sklepu internetowego a wielkością miesięcznych wydatków na zakupy w Internecie. Struktura odpowiedzi wskazuje na tendencję, że wraz ze wzrastającymi wydatkami na zakupy online zmniejsza się znaczenie ceny. Spośród grupy respondentów przeznaczających miesięcznie od 1 do 100 zł na wydatki online tylko 5% uważało, że cena jest nieistotna, natomiast w grupie respondentów przeznaczających 200 zł lub więcej, ten odsetek wyniósł 15%. Zależność ta wskazuje na to, że jeśli przedsiębiorstwo dokonuje sprzedaży w segmencie reprezentującym ludzi o wysokich dochodach, a więc wysokich wydatkach, może swobodniej kształtować wyższe ceny, niż w przypadku gdyby grupą docelową byli ludzie o względnie niższych dochodach.

Umiarkowanie ważnym czynnikiem wpływającym na wybór oferty w ocenie respondentów okazała się reklama. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że niemal co drugi ankietowany uznał reklamę za raczej nieistotną (47%), a co dziesiąty za kompletnie nieistotną (10%) w procesie podejmowania decyzji o wyborze oferty ze sklepu internetowego. Taki układ odpowiedzi ankietowanych wskazuje, że dla sporego odsetka konsumentów reklama nie jest identyfikowana z jakością oferowanych przez przedsiębiorstwo usług bądź towarów.

Innym czynnikiem, którego ocena istotności poddana została weryfikacji jest pozycja strony internetowej w wynikach wyszukiwania. Badania wykazały, że respondenci nie uznali tej determinanty za znacząco wpływającą na wybór oferty ze sklepu internetowego. Większość ankietowanych uznała ją za

nieistotną bądź raczej nie istotną (kolejno 28% i 47%). Struktura odpowiedzi wykazała istotny wpływ miejsca zamieszkania na badany czynnik. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że mieszkańcy wsi rzadziej uwzględniają pozycję strony w wynikach wyszukiwania w procesie podejmowania decyzji niż mieszkańcy większych miast.



Wykres 2. Ocena istotności ceny produktu na wybór oferty ze sklepu internetowego z uwzględnieniem miesięcznych wydatków na zakupy w Internecie
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Analizie została także poddana kwestia znaczenia oceny, jakie uzyskał sklep w rankingach sklepów internetowych. Wyniki wskazały, że większość respondentów nie zwraca uwagi na to jak oceniany jest sklep, którego ofertę wybierają, na stronach internetowych poświęconych ocenie kompetencji sklepu. Tylko 8% uważa ten czynnik za bardzo istotny, a 34% bierze rankingi sklepów internetowych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zakupie towaru bądź usługi ze sklepu.

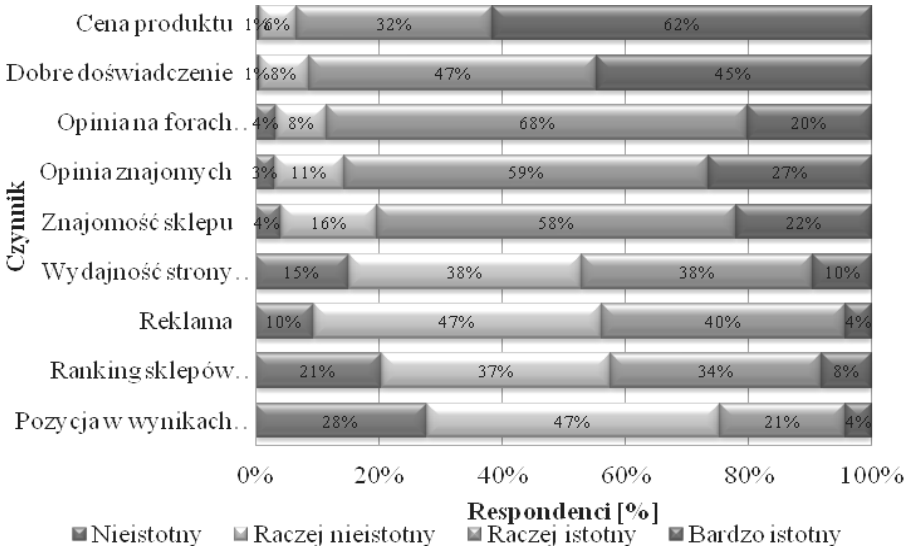
Według wyników badań, znajomość sklepu jest w ocenie respondentów istotnym czynnikiem wpływającym na wybór ofert ze sklepów internetowych. Średnio tylko co piąty ankietowany uważał ten czynnik za nieistotny bądź raczej nieistotny (kolejno 4% i 16%).

Kolejnym czynnikiem poddanym respondentom ocenie jest dobre doświadczenie związane z przeprowadzaniem transakcji ze sklepem internetowym w przeszłości. Dominujący odsetek ankietowanych wskazywał na względnie istotny bądź bardzo istotny wpływ zmiennej na ich proces podejmowania decyzji o wyborze oferty (kolejno 47% i 45%).

Ostatnim z czynników, którego ocena istotności poddana została weryfikacji przez respondentów jest wydajność strony internetowej. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że badany czynnik umiarkowanie wpływa na wybór oferty ze sklepu internetowego, gdyż odsetek głosów przemawiających za istotnością czynnika był porównywalny do odsetku głosów świadczących inaczej.

Podsumowując, według respondentów do najistotniejszych czynników wpływających na wybór oferty ze sklepu internetowego są: cena produktu, dobre doświadczenie, opinia na forach internetowych, opinia znajomych oraz znajomość sklepu. Wyłączając cenę, wszystkie wymienione wyżej czynniki są związane z wizerunkiem. Wykreowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku jest więc dla przedsiębiorstwa sprawą kluczową, gdyż według wyników badań

właśnie takimi wytycznymi kierują się klienci podczas procesu podejmowania decyzji o wyborze oferty.



Wykres 3. Ocena istotności czynników na wybór oferty ze sklepu internetowego
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

W przypadku przedsiębiorstw dążących do promocji wizerunku w Internecie, a zwłaszcza tych, które prowadzą sklep internetowy, kluczowe znaczenie ma dostępność strony WWW. E-klient powinien z łatwością odnajdywać poszukiwaną przez niego firmę. Zbyt długi czas spędzony na poszukiwaniach witryny internetowej sklepu może doprowadzić do tego, że potencjalny klient skorzysta z oferty konkurencji.

Weryfikacji została poddana kwestia istotności nazwy domeny w odczuciu respondentów. Zdecydowana większość ankietowanych uznała, że nazwa domeny internetowej „raczej nie jest" lub „nie jest" dla nich ważna (kolejno 52% i 20%). Taki stan rzeczy może wynikać z tego, że w Internecie codziennie pojawiają się nowe strony internetowe.

Respondentom, którzy uznali nazwę domeny internetowej za istotną, zadano pytanie, z czym według nich wiąże się znaczenie adresu strony internetowej. Ponad połowa jest zdania, że nazwa domeny powinna być krótka i łatwa do zapamiętania (52%).

4. Omówienie

Celem badawczym w niniejszej pracy była identyfikacja czynników decydujących o kształtowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw w Internecie. W obszarze zainteresowań znajdowały się takie czynniki jak, wpływ opinii, opiniotwórcze źródła i strona internetowa.

Najistotniejszymi czynnikami wskazanymi przez respondentów, które wpływają na wybór oferty ze sklepu internetowego są: cena produktu, dobre doświadczenie, opinia na forach internetowych, opinia znajomych oraz znajomość sklepu. Umiarkowanie znaczącymi czynnikami okazały się wydajność strony internetowej, reklama oraz ocena w rankingach sklepów internetowych. Najmniej istotnym czynnikiem dla danej próby badawczej jest pozycja w wynikach wyszukiwania. Wyłączając cenę produktu, wszystkie czynniki uznane za najistotniejsze są związane wizerunkiem. Wykreowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku jest więc dla przedsiębiorstwa sprawą kluczową, gdyż właśnie takimi wytycznymi kierują się klienci podczas procesu podejmowania decyzji o wyborze oferty.

Nazwa domeny internetowej według większości respondentów nie jest ważna. Wynik wskazuje na to, że respondenci zdają sobie sprawę z tego, że adres strony internetowej nie gwarantuje jakości oferowanych usług. Ta część ankietowanych, która uważała nazwę domeny za istotną, argumentowała istotność tym, że powinna być krótka i łatwa do zapamiętania oraz że powinna nawiązywać do nazwy firmy. Taki stan rzeczy wskazuje, że najważniejszą kwestią związaną z nazwą domeny jest łatwość w odnalezieniu strony i ewentualnym powrocie do niej w przyszłości.

Abstract

In the electronic age of the XXI century, while most of the inhabitants of western civilization are in possession of goods such as a computer or cell phone, the Internet has become one of the most important information resources. Faced with this fast and ever-growing trend of human dependence on the Internet, it is very important to enterprises, to have an address in the e-world as well as in real world. In this context, the question arises. What influences the image of the company on the Internet? What determines the choice of the offer by e-consumer in purchases over the Internet?

The analysis results showed that the majority of respondents in the research sample uses the Internet to make purchases. However, for most of them it is an activity carried out only a few times a year, although worth noting that every second person is planning to increase the frequency of their purchases online. The most common methods of communication include: newsletter, social media and a discussion forum. Opinion and company image have an impact on whether the customer make use of its bid. Website also carries meaning, since half of the respondents considers it to be as important as presence in the real world, and more than ⅓ takes it into account in the decision making process bid selection. The most important factors identified by respondents that influence the selection of offers from the online store are: the price of the product, good experience, opinion on Internet forums, the opinion of friends and knowledge of the store. Internet domain name are not important. Nearly half of respondents considered that the end of the domain can add its prestige.

inż. Agata Janiszek
Politechnika Lubelska

Skuteczna komunikacja wewnętrzna w organizacji

Streszczenie

Praca zespołowa jest istotą niemal każdej działalności zawodowej. Zarówno w przedsiębiorstwach jak i w innego typu organizacjach dobre relacje osobiste są podstawą efektywnie funkcjonującego zespołu. Dobre zespoły wyróżniają się klimatem współpracy jaki w nim panuje, zaufaniem i wzajemnym wsparciem członków. Bez wątpienia oprócz posiadanych fachowych umiejętności zawodowych muszą oni posiadać umiejętności interpersonalne. Są one równie ważne jak wiedza specjalistyczna. Dzięki nim komunikacja wewnętrzna w organizacji kształtuje się na właściwym poziomie. Skuteczność komunikacji interpersonalnej zależy w dużej mierze od zastosowania narzędzi komunikacyjnych. Do najczęściej wykorzystywanych należą m.in. bezpośrednie rozmowy informacyjne, godziny konsultacji z pracodawcą, tablice informacyjne, gazety pracownicze, skrzynki na pomysły, mąż zaufania, telefon informacyjny, Intranet, formy drukowane. Atmosfera pracy oraz zaangażowanie kierownictwa w działalność firmy i stosunki międzyludzkie pozwalają usprawnić proces przekazywania informacji. Skuteczna komunikacja zależy również od sposobu w jaki komunikat jest nadawany od odbiorcy do nadawcy. Szumy komunikacyjne oraz błędna treść przekazu wpływają negatywnie na procesy wewnętrzne i zewnętrzne w firmie. Stosowanie narzędzi komunikacyjnych wymaga dokładnego zbadania źródeł barier komunikacyjnych. Poprawne dostosowanie narzędzi wpłynie na skuteczność komunikacji wewnętrznej w organizacji.

1. Skuteczna komunikacja wewnętrzna w organizacji

Współczesne zarządzanie organizacją opiera się o wiele istotny czynników przyczyniających się do współtworzenia całości procesów z nim związanych. Jednym z bardzo istotnych elementów koordynacji działań przedsiębiorstw jest komunikacja wewnętrzna. Sposób porozumiewania się jednostek, instytucji czy grup jest wyznacznikiem skuteczności procesów zachodzących w firmie. Wpływa on na jakość przekazu informacji, co wiąże się z poprawnością wykonywanych zleceń. Funkcja, jaką pełni komunikacja jest bardzo istotna. Do omówienia warunków skutecznej komunikacji wewnętrznej ważne jest przedstawienie definicji procesu komunikowania się.

2. Komunikowanie

Pojęcie komunikowania posiadało blisko 160 definicji już w latach 50-tych. Obecnie jest ich kilka razy więcej. Jeden z prekursorów badań tego obszaru Charles Cooley, nazwał komunikowanie pewnego rodzaju mechanizmem, który przyczynia się do tego, że występują stosunki międzyludzkie i rozwijają się, a symbole wytwarzane przez ludzki umysł przekazywane są w przestrzeni

i w czasie.[1] Charles Cooley był pierwszym prekursorem, który wprowadził do literatury definicję komunikowania się. Dostrzegł on również wpływ wyrazu twarzy, gestów, postawy, tonacji głosu, słów, pisma, druku i wielu innych czynników na przekaz komunikacyjny.

John Dewey twierdził, że istnienie społeczeństwa opiera się na procesach przekazu i komunikowania. Dzięki nim społeczeństwo może dokonywać „transmisji dziedzictwa kulturowego z pokolenia na pokolenie",[2] co oznacza, że może tym samym funkcjonować w stale zmieniających się warunkach otoczenia. Istotę komunikowania stanowi nie tylko przekazywanie komunikatu, ale także wywołanie pożądanego efektu dzięki wysyłanej informacji. W. Schramm definiuje komunikowanie jako narzędzie pozwalające społeczeństwom egzystować, przez co wyróżnia ludzi od pozostałych istot żywych.[3] Zdaniem jego między nadawcą a odbiorcą proces komunikacji występuje tylko w momencie wspólnych postaw, idei czy symboli. Z kolei G. Jowett oraz V. O'Donell wyjaśniają pojęcie krótko, twierdzą, że jest nim sytuacja, w której jednostka A mówi do jednostki B o informacji X.[4] Analizując inne definicje można dostrzec, że komunikowanie jest również reakcją organizmu na bodźce, przetworzeniem idei, emocji i informacji, jest wywoływaniem odpowiedzi poprzez symbole werbalne i niewerbalne.

Komunikowanie jest interakcją między nadawcą a odbiorcą. Jest ona przedstawiana w postaci schematu zwanego schematem procesu komunikacji. Kontakt następuje co najmniej między dwoma osobami. Jedna z nich tj. nadawca stara się przekazać drugiej – odbiorcy pewne treści poznawcze, które odnoszą się do jego stanów psychicznych i/lub rzeczywistości zewnętrznej, czyli również stanów psychicznych innych osób. W celu czego kształtuje swoje zachowania wykorzystując specjalnie do tego przystosowane narzędzia, którymi są środki komunikowania.

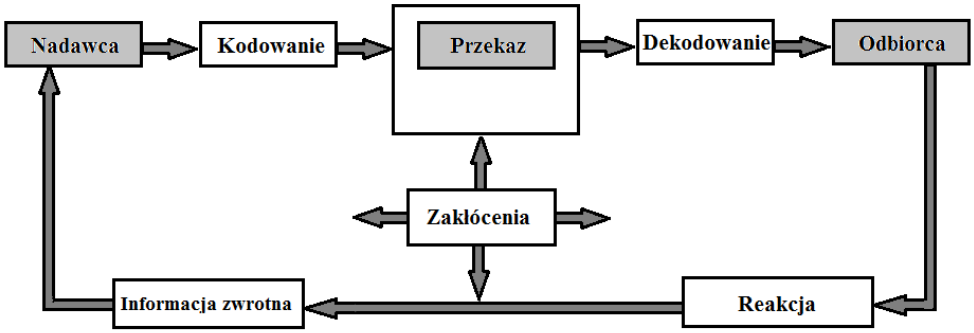
Na schemacie 1 dostrzegamy trzy główne elementy: nadawca, przekaz, odbiorca. Pierwszy z nich, czyli nadawca przekazuje informacje do otoczenia. Informacja jest zakodowana zgodnie z zaistniałą sytuacją. Treść, czas, miejsce są określone mianem kodu, z którym odbiorcy mają się z nią zapoznać. Wszystko to jest możliwe dzięki zastosowaniu tzw. środków komunikowania: znaków, systemów znaków, liter, cyfr, liczb, obrazów, symboli. Następnie przekaz jest odbierany przez ostatni element schematu, czyli odbiorcę.

Wypowiedź wysłana do odbiorcy musi być prawidłowo odkodowana, aby otrzymać zamierzony skutek wypowiedzi. Obydwie strony muszą zatem posługiwać tym samym systemem kodowania. Informację należy przekazać tak, aby odbiorca prawidłowo zrozumiał jej treść. Każdy przekaz musi ponadto być przekazany odpowiednim dla adresata kanałem. Informacja powinna być dostosowana do odbiorcy. Osoba otrzymująca wiadomość może na nią

[1] Cooley Ch., *Social Organization*, New York, 1909.
[2] Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław, 2002, s.7.
[3] Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum , Wrocław, 1999, s.79.
[4] O'Donell M.P., *The corporate perspective*, W: M.P. O'Donell, T. Ainsworth (red.), *Health promotion in the workplace*, New York, Wiley. 1984, s.10-37.

odpowiedzieć, bądź nie. W przypadku odpowiedzi mamy do czynienia z formą dialogu, czyli komunikacją dwustronną. Komunikowanie jest zakłócane przez tzw. szumy, czyli różnego rodzaju zakłócenia. W celu przeprowadzenia jak najskuteczniejszego procesu komunikacji należy eliminować wszelkie formy szumów.[5]

Gdy nadawca komunikuje się z drugą osobą, to zawsze ta druga mniej czy bardziej rozumie znaczenie komunikatu tej pierwszej.[6] Najlepszą możliwością sprawdzenia poprawności odebranej informacji jest wymiana kolejnych znaków i sygnałów poprzez dalszą rozmowę – dialog.



Schemat 1. Proces komunikacji
Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa, 2002, s.828

3. Komunikacja werbalna i niewerbalna

Możemy wyróżnić dwa rodzaje komunikacji. Pierwszym z nich jest przekaz z użyciem mowy, czyli języka naturalnego stanowiącego środek komunikacji. Jest to komunikacja werbalna stanowiąca główny i najprostszy sposób przekazywania informacji do odbiorcy. Mówiąc o tej formie należy wyszczególnić dwa podmioty komunikujące się ze sobą, są nimi: mówiący i słuchający. Posługują się one językiem (kodem), który muszą znać obydwie osoby. Istotną rolę w tym procesie odgrywają takie czynniki, jak: akcent oraz modulowanie wypowiadanych kwestii (często ma to większy wpływ na rozmówcę aniżeli na treść wypowiedzi); stopień płynności mowy; treść wypowiedzi – zasób słownictwa ma związek z kompetencjami kulturowymi jednostki (osoby o mniejszych kompetencjach często mogą mieć problemy ze zrozumieniem osób o bogatym zapleczu leksykalnym, takie osoby częściej posługują się gwarą środowiskową lub regionalną).

Skuteczność komunikacji werbalnej zależy od następujących umiejętności rozmówców: umiejętności mówienia, umiejętności czytania, umiejętności słuchania oraz umiejętności przekonywania.

[5] Rozwadowska B., *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa, 2002, s.70.
[6] Fiske J., *Wprowadzenie do teorii komunikowania*, Astrum, Wrocław, 1999, s.59.

To, w jaki sposób komunikat jest wypowiadany w rozmowie czy poprzez przeczytanie go wpływa na całą formę przekazu, na to jak jest to odebrane. Rozmówcy powinni też umiejętnie słuchać nadawcy, aby nie odebrać błędnych danych. Istotne również jest przekonywanie, ponieważ od tej umiejętności nadawcy zależy to czy odbiorca uwierzy w wypowiedziane słowa, czy też nie.

Każdy wypowiadany komunikat możemy podzielić na cztery płaszczyzny:[7]

- płaszczyzna formalna (rzeczowa), dzięki której przekazywane są pewne informacje w sposób oczywisty, formalny,
- płaszczyzna autoprezentacji (autoportretu), poprzez którą odbiorca informowany jest, w jakim nastroju jest nadawca, w momencie wypowiadania i nadawania komunikatu,
- płaszczyzna wzajemnych relacji, informująca o stosunku do rozmówcy bądź otoczenia,
- płaszczyzna apelu, w którym jest zawarte nasze życzenie do odbiorcy.

W celu zapobiegnięcia nieporozumieniom, wszyscy uczestnicy procesu powinni posiąść umiejętność aktywnego słuchania. Skłonienie odbiorcy do wysłuchania komunikatu często bywa niełatwe. Czasem komunikaty są zbyt długie, bądź trudne co rozprasza odbiorcę i zniechęca do aktywnego słuchania, czy też udziału w rozmowie. Sprawienie, aby odbiorca słuchał całego przekazu mogą ułatwić takie techniki jak:

- odzwierciedlenie, w którym to informuje się rozmówcę, jak jego odczucia lub intencje są rozumiane,
- parafrazowanie, ujmowanie w inne słowa zasłyszanego komunikatu, upewniając się o poprawności zrozumienia, najczęściej jest to zadanie pytania: czy przekaz został dobrze zrozumiany,
- klaryfikacja, skłanianie rozmówcy do skoncentrowania się na głównej idei komunikatu lub bardziej precyzyjnego wyjaśnienia sprawy,
- potwierdzenie, dopowiadanie pewnych słów, potwierdzając, że zainteresowanie wypowiedzią i uważne słuchanie drugiej strony.

Komunikacja werbalna jest uzupełniana poprzez komunikację pozawerbalną. Wykorzystuje się w niej „mowę ciała" – mimikę twarzy, postawę, kontakt wzrokowy. Wszystko to w przyjętym kodzie językowym danej kultury potwierdza komunikaty zwerbalizowane. Z komunikacją pozawerbalna wiąże się także obrazowość języka mówiącej osoby i sceneria, w której toczy się dialog. Przez obrazowość języka rozumiany jest pewny typ sformułowań, działających na ludzką wyobraźnię jednocześnie tworząc obrazy i skojarzenia.

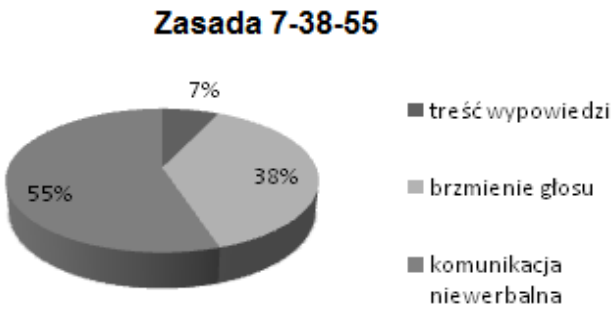
Głównymi formami komunikacji niewerbalnej są:

- kontakt wzrokowy,
- wyraz twarzy,
- gesty i inne ruchy ciała,
- postawa ciała,
- kontakt dotykowy,
- wygląd zewnętrzny,

[7] Schulz von Thun F., *Sztuka Rozmawiania*, WAM Kraków, 2001, s.21.

- odległość od partnera,
- niewerbalne aspekty mowy,
- uśmiech.

Skuteczna komunikacja międzyludzka zależy od wielu czynników. Do najważniejszych z nich możemy zaliczyć efekt pierwszego wrażenia, w którym komunikacja niewerbalna stanowi aż 55%. Według Mehrabian'a pozostałe 7% to słowa, a 38% stanowi intonacja głosu.[8] Szczegóły przedstawia poniższy wykres.



Wykres 1. Zasada 7-38-55 A. Mehrabiana
Źródło: Mehrabian A., Wiener M., (1967). *Decoding of Inconsistent Communications. Journal of Personality and Social Psychology* 6 (1), s.109–114

Zgodnie z zasadą 7-38-55 A. Mehrabiana to właśnie komunikacja niewerbalna stanowi najbardziej istotny element decydujący o przekazie informacji. Jest ona uzupełnieniem bezpośredniego komunikatu wypowiadanego przez nadawcę. W tym procesie angażuje się dodatkowo zmysł wzroku. Dlatego można stwierdzić, że zaangażowanie tych dwóch zmysłów oraz percepcji i uwagi jest niezbędne w komunikacji. Poprawność odczytania informacji przez odbiorcę w dużej mierze zależy od komunikacji niewerbalnej. Jest ona odruchowa, często bezwarunkowa, a co za tym idzie prawdziwa. Dzięki temu przekaz staje się bardziej czytelny i zrozumiały dla odbiorcy.

4. Bariery komunikacyjne

Prawidłowa komunikacja jest podstawą relacji interpersonalnych w środowisku pracy i w innych dziedzinach życia społecznego. Porozumienie obydwu stron rozmowy powinno być efektywne, prowadzić do jak najpełniejszego zrozumienia. Jednakże zarówno nadawca jak i odbiorca mogą napotkać na bariery komunikacyjne powodujące błędy w rozumowaniu. Są one nieodzownym elementem procesu. Zrozumienie istoty barier pomaga je przezwyciężyć i czyni komunikację bardziej skuteczną, przez co usprawnia to pracę zawodową oraz relacje z innymi.

[8] Mehrabian A., Wiener M., (1967). Decoding of Inconsistent Communications. *Journal of Personality and Social Psychology 6 (1)*: 109–114.

W przedsiębiorstwach najczęstszymi barierami sprawnej komunikacji są:[9]

- lekceważenie znaczenia komunikacji – sytuacja, w której kierownictwo i pracownicy nie rozumieją jak ważna jest komunikacja, nie doceniają jej wpływu na funkcjonowanie firmy,
- zahamowania osobiste – poczucie niższości, strach, trudności w wyrażaniu uczuć,
- status – myślenie kategoriami władzy i prestiżu, osoba posiadająca informację posiada też władzę i często unika dzielenia się nią z innymi,
- rywalizacja – wewnętrzna konkurencja
- brak określonych umiejętności – słuchania, mówienia, zasobu słownictwa,
- trudności związane ze specjalistycznymi pojęciami i słownictwem – brak wiedzy w danej dziedzinie,
- niespójność komunikacyjna kierownictwa – sytuacja w której, co innego się mówi, a co innego robi,
- zły system informacyjny brak lub niedostateczne wykorzystanie istniejących narzędzi.

Bariery są częstym elementem komunikacji, aby starać się je wyeliminować trzeba przede wszystkim je sobie dokładnie uświadomić. Źródłami przeszkód są czynniki otoczenia, przykładowo: hałas, trzeszczenie, zakłócenia, elementy świata zewnętrznego powodujące zamieszanie podczas komunikacji i wiele innych. Bariery tkwią także w personelu. Wynikają one z cech indywidualnych, nastawienia do ludzi oraz konwersacji z nimi, umiejętności słuchania, a także znajomości przedmiotu rozmowy. Kolejną przeszkodą w komunikowaniu się są różnice językowe, znaczenie symboli, różnice statusu społecznego, miejsce w strukturze organizacyjnej, różnice percepcji, spostrzegania świata, zdarzeń i sytuacji.

5. Efektywne narzędzia komunikacji

Skuteczność komunikacji zależy od formy wypowiedzi oraz od przekazywanej treści. Warto zatem przestrzegać standardów i reguł odpowiedniego przygotowania wypowiedzi i prowadzenia rozmowy. W każdej formie używane są narzędzia komunikacyjne. Do najczęściej wykorzystywanych należą: bezpośrednie rozmowy informacyjne, godziny konsultacji z pracodawcą, tablice informacyjne, gazety pracownicze, skrzynki na pomysły, mąż zaufania, telefon informacyjny, Intranet, formy drukowane.

Bezpośrednie rozmowy służą przekazywaniu informacji w całym przedsiębiorstwie. System spotkań pracowniczych zwany często briefingiem to rozmowy zarówno w małych, jak i dużych grupach jednego działu lub kilku. Przybierają one postać uporządkowanych narad, dyskusji panelowych czy też burzy mózgów. Specyficzną odmianą spotkań bezpośrednich są specjalnie wyznaczone godziny konsultacji z pracodawcą. Pracownik ma możliwość

[9] Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków, 2000, s.118-123.

przyjścia do pracodawcy i zgłoszenia wszelkich problemów, czy spostrzeżeń, wniosków.

Tablice informacyjne służą pracownikom i ich przełożonym do zostawiania informacji o bieżących czynnościach, stanach ilościowych, jakościowych czy ewentualnych problemach, bądź możliwościach usprawnień. Gdy pracownicy boją się z różnych przyczyn zgłosić problem, czy pomysł, mają możliwość skorzystania ze skrzynek na pomysły, które są aktualnie sprawdzane przez kierownictwo i analizowane. W każdym przedsiębiorstwie można też stworzyć specjalne stanowisko męża zaufania, czyli osoby cieszącej się szacunkiem pracowników, gotowej do pośredniczenia w sprawach trudnych, często nie możliwych do załatwienia drogą formalną.

Pomocne również są formy drukowane: broszury o tematyce socjalnej, ulotki, plakaty, listy, gazety. Podstawowym celem gazet pracowniczych tzw. gazetek zakładowych jest zaprezentowanie firmy, celów strategicznych, planów na przyszłość. Dodatkowo pełnią one funkcje integracji. Podobnie pozostałe formy drukowane.

Wśród kolejnych efektywnych form komunikacji jakie powinny stosować przedsiębiorstwa są: Intranet oraz telefon informacyjny. Telefon stosuje się w celu przyśpieszenia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Intranet skupia się na wewnętrznym przekazie informacji. Polega na przekazywaniu wiadomości z użyciem wewnętrznej sieci komputerowej, jest to wewnętrzna poczta elektroniczna.

Stosunki międzyludzkie w organizacji mogą być również polepszane przez miłą atmosferę, celebrowanie świąt, organizowanie imprez integracyjnych, rodzinnych, szkolenia, treningi, udogodnienia wspomagające opiekę nad dziećmi, dbałość o kondycję fizyczną swoich pracowników i wiele innych aspektów, które przyczyniają się do poprawy jakości pracy przez co komunikacja interpersonalna staje się łatwiejsza i efektywniejsza.

Abstract

Teamwork is one of the most important issues in every business. In companies and other types of organizations, good personal relationships are the basic element of the effective work. The atmosphere at work, cooperation, trust and mutual support members create effective internal communications. Employees of a company must have got a lot of skills: professional skills which are necessary in their kind of job and interpersonal skills. It is as important as competencies. The effectiveness of interpersonal communication depends largely on the use of communication tools. The most commonly communication tools are: direct dialogue, hours of consultation with the employer, information boards, newspaper especially to staff, boxes for ideas, telephone, intranet and printed forms. The atmosphere at work and the commitment of management to the company's operations and relationships allow you to streamline the process of communication. Effective communication also depends on the way in which the message is transmitted from the receiver to the sender. Noise and erroneous media content negatively affects the processes in the company. The using of communication tools requires a properly research of the sources of communication barriers.

Bibliografia

1. Cooley Ch., *Social Organization*, New York, 1909r,
2. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław, 2002r.
3. Fiske J., *Wprowadzenie do teorii komunikowania*, Astrum, Wrocław, 1999r.
4. Mehrabian A., Wiener M., Decoding of Inconsistent Communications. *Journal of Personality and Social Psychology 6 (1)*, 1967r.
5. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków, 2000r.
6. O'Donell M.P. *The corporate perspective*, W: M.P. O'Donell, T. Ainsworth (red.), Health promotion in the workplace. New York Wiley, New York, 1984r.
7. Rozwadowska B., *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa, 2002r.
8. Schulz von Thun F., *Sztuka Rozmawiania*, WAM, Kraków, 2001r.
9. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław, 1999r.

Agnieszka Składowska
Studenckie Koło Naukowe Ekobiznes, Uniwersytet Łódzki

Zarządzanie środowiskowe – integralna część nowej kultury czy sposób na zwiększenie konkurencyjności firmy?

Streszczenie

Patrząc w minione lata, można dojść do wniosku, że terminy takie jak ekologia, ochrona środowiska, czy też zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie są bardzo popularne. Internet, telewizja, prasa, czy też banery reklamowe są przepełnione wiedzą o działaniach ekologicznych. Przedsiębiorstwa namawiają konsumentów do zakupu ekologicznych dóbr, firmy wprowadzają do swojego systemu zarządzania zachowania sprzyjające ochronie środowiska. Współczesna kultura krytykuje zachowania szkodzące przyrodzie. Natomiast społeczeństwo domaga się przedsiębiorstw, które nie będę szkodziły środowisku. Firmy poszukują takich działań marketingowych by zachęcić potencjalnego nabywcę do wspierania panującego w firmie systemu zarządzania środowiskowego. Firma przyjazna środowisku jest w dzisiejszych realiach postrzegana pozytywnie, określenie to zapewnia jej większą konkurencyjność na rynku. Jest ogromne zapotrzebowanie na wdrażanie zasady zrównoważonego rozwoju w działalność zarówno małych jak i dużych przedsiębiorstw. W powolnym tempie ekoinnowacje stają się trendem.

1. Wstęp

Zarządzanie to działalność, która polega na dynamicznym używaniu zasobów organizacji. Należą do nich zapasy: materiałowe, kapitałowe, a przede wszystkim ludzkie. Natomiast zarządzanie środowiskowe istnieje nie tylko w formie zachowań funkcjonujących podczas prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem, ale także jako sformalizowany system istniejący już od kilkunastu lat. Z całą pewnością można stwierdzić, że zarówno teoria jak i praktyka zarządzania ma charakter dynamiczny oznacza to, że wciąż pojawiają się nowe koncepcje, założenia, modele, czy też teorie. Najistotniejszym wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest zmiana w celu przystosowania. Coraz częściej menadżerowie uciekają się do zmienności kulturowej zrzeszenia co stanowi znaczący problem. Należy pamiętać, że podnoszenie jakości nie oznacza doskonałości.

Tajemnicą jest, czy zarządzanie środowiskowe stało się całkowitą częścią nowej kultury i czy nie jest ono jedynie trendem środowiskowym sprzyjającym promowaniu danego przedsiębiorstwa. Względny udział firmy na rynku, dostępność surowców czy też marketing to tylko niektóre czynniki wpływające na konkurencyjność firmy.

Często zdarza się, że współczesne przedsiębiorstwa spotykają na swojej drodze rozwoju skomplikowane warunki postępu, które spowodowane są procesami globalizacyjnymi, czy też nieprawdopodobnie szybkim postępem

technologicznym. Aby firma odniosła sukces musi dostosować swój rozwój do wymogów, które dziś stawia nam Unia Europejska. Zagadkowe jest czy: zarządzanie środowiskowe wpływa na zwiększenie konkurencyjności firmy czy jest tylko sformalizowaną barierą, o której mówi represyjna funkcja Prawa Ochrony Środowiska. Ta właściwość oznacza wymuszenie zachowań korzystnych dla utrzymania stanu równowagi przyrody, a także przeprowadzenia sankcji za szkody środowiska. Tak więc, czy zarządzające przedsiębiorstwa w sposób ekologiczny, czynią to dobrowolnie czy przymusowo?

2. Filozofia zarządzania środowiskowego

System zarządzania środowiskowego istnieje od połowy lat 80-tych. Kiedy społeczeństwo zaczęło domagać się od przedsiębiorstw zmniejszenia on: procedur i norm stosowanych w zakresie zarządzania odpadami, niekorzystnego wpływu na środowisko, natomiast od samego rządu podjęcia czynności, które ograniczyłyby emisję zanieczyszczeń do środowiska. W „Kodeksie postępowania w zakresie zarządzania środowiskowego" po raz pierwszy pojawił się system zarządzania środowiskowego. Odnośnie ochrony środowiska dotyczył manipulowania chemikaliami i innymi substancjami niebezpiecznymi oraz ich usuwania. W latach 90-tych opracowano przez Radę Biznesu „Kartę Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju" Międzynarodowej Izby Handlowej. Zarządzanie środowiskowe dotyczy zarówno planowania, motywowania, kontroli działań jak i organizowania, w celu zmniejszenia a także wyeliminowania negatywnego wpływu organizacji na środowisko. Zarządzanie nie mniej jednak realizowane jest przez kierownictwo poszczególnych instytucji. Zainteresowanie i konieczność dbania o środowisko wzrasta wraz z rosnącą świadomością. Filozofia tego kierunku działań, polega na wspieraniu trwałego i zrównoważonego rozwoju organizacji. Warto wspomnieć o początkowych działaniach, które miały znacznie poprawić stan środowiska. A mowa tu o stosowaniu rozwiązań „końca rury". Te działania polegały na oczyszczaniu zanieczyszczeń na końcu procesu produkcyjnego. Dzieje się to np. poprzez eliminację zanieczyszczeń w oczyszczalniach, lub przy użyciu urządzeń minimalizujących emisję substancji skażonych do atmosfery. Są to bardzo kosztowne procesy, gdyż urządzenia są bardzo drogie, ponadto wymagają one bardzo wiele energii i nakładu pracy. Rezultat stanowi idea zapobiegania przed powstaniem zanieczyszczeń, która niesie za sobą niższe koszty. W praktyce oznacza to optymalizację procesu tj. stosowanie surowców zastępczych, efektywność energetyczna itd.

3. Standardy definiujące wymagania dotyczące Systemów Środowiskowych

W roku 1993 opublikowano pierwszy standard systemu zarządzania środowiskowego o zasięgu międzynarodowym. Mowa o Rozporządzeniu Rady nr 1836/93, które zezwalała na dobrowolny udział zrzeszenia z gałęzi

przemysłowej w systemie audytu Wspólnoty Europejskiej (EMAS) i ekozarządzania, które następnie zostało znowelizowane przez Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 marca 2001 r. Norma prawna zapewniała zarejestrowanie organizacji, która poprzez swoje działania spełniała wymogi systemu zarządzania środowiskowego w układzie wspólnotowym. Czego dalszym rezultatem jest umieszczenie w rokrocznie publikowanym Dzienniku Urzędowym Wspólnot Europejskich nazwy organizacji, która w ten sposób ma potwierdzenie na wdrożenie systemu w zakres struktury własnej organizacji. Najbardziej powszechne rozwiązania odnoszące się do Systemu Zarządzania Środowiskowego zawierają normy ISO14000, a także wyżej wspomniany Eco-Management and AuditScheme. Akt ten wskazuje organizacjom ścieżkę minimalizacji wpływu negatywnych czynników na środowisko. Ponadto jest zgodny z obowiązującymi przepisami ustawowymi i swoją uwagę kieruje na dobro środowiska. Firma starająca się o otrzymanie certyfikatu, którego otrzymanie jest potwierdzeniem o spełnianiu wymagań normy, powoduje zwiększenie innowacyjności, kreatywności, a także przedsiębiorczości wizerunku firmy. Jednak wdrożenie normy jest kosztowne, co przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Szacunkowy koszt wprowadzenia normy ISO 14001

Wielkość firmy	Konsulting Systemu Zarządzania Środowiskowego	Certyfikacja Zarządzania Środowiskowego
Mała firma (1-49 osób)	ok. 10 000-20 000 PLN	ok. 6 000-12 000 PLN
Średnia firma (50-249 osób)	ok. 20 000-40 000 PLN	ok. 15 000-25 000 PLN
Duża firma (ponad 250 osób)	ponad 30 000 PLN	ponad 20 000 PLN

Źródło: Werner Engel H., Szydłowski M., Ociepa A., *Systemy zarządzania środowiskowego oraz Rozporządzenie EMAS nr 761/2001Parlamentu Europejskiego i Rady EMAS w Polsce,* Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Warszawa, 2004, s.19

EMAS natomiast jest system zarządzania ekologicznego, którego celem jest poprawa stanu środowiska w miejscu lokalizacji przedsiębiorstw. Jest to program europejski, który w ogromnej mierze zachęca najrozmaitsze organizacje do zastosowania działań zgodnych z zarządzaniem środowiskowym. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w kwietniu 1995 roku, które następnie zostało zmienione w 2001 roku wprowadza system EMAS w życie. Aby uzyskać potwierdzenia zgodności działania z system przedsiębiorcy, organizacje rządowe, pozarządowe działające na terytorium Unii Europejskiej mogą występować o jego otrzymanie, bez względu na rodzaj swojej działalności. Jest ogrom korzyści płynących z uczestniczenia w programie EMAS to m.in. wyżej wymienione potwierdzenie postępowania zgodnie z wymogami ochrony środowiska, korzyści finansowe (brak sankcji, podwyższonych opłat), wejście na rynek „czystszej produkcji”[1] zwiększenie

[1] *„Czystsza produkcja”* to strategia odnosząca się do usług i produkcji zarządzania środowiskowego. Swoje działania opiera na zapobieganiu powstawania zanieczyszczeń jak

wiarygodności biznesowej, a także liczne korzyści marketingowe. Nie mniej jednak, aby ukazać poczynania organizacji spełniającej warunki systemu EMAS, potrzeba wdrożyć i podtrzymać zasady zarządzania środowiskowego zgodnie z ISO140001. Istotą proekologicznych działań nie są jedynie formalności, lecz także postępowanie pracowników i prowadzenie dla niech edukacji w tym aspekcie. Dalsze poczynania to już spełnianie oczekiwań prawnych i kontynuacja ich wdrażania w życie firmy. Korzyści wynikające z przystąpienia do systemu EMAS to przede wszystkim, minimalizacja kosztów zużycia energii, surowców czy też wody. Co wpływa korzystnie zarówno na rachunek zysków i strat firmy jak i na środowisko. Kolejną zaletą jest zwiększenie wartości rynkowej organizacji, inne spojrzenie społeczeństwa na działalności zrzeszenia a także wzrost zaufania w oczach klientów.

4. Marketing Środowiskowy

Marketing od początku swojego istnienia dokonał zmian, a także rozkwitu kilkakrotnie. Początkowe priorytetem było zaspokojenie potrzeb producenta, jednak z biegiem lat, ze wzrostem konkurencyjności marketing stał się w znacznej mierze przyjazny klientowi, stawiając na pierwszym miejscu zaspokajanie jego potrzeb. Żyjemy w czasach, w których przedsiębiorstwa poprzez swoje działania marketingowe wskazują styl życia, postępowania i ogólnego trendu konsumpcyjnego. Tym samym ingerując w środowisko naturalne. Fachowcy od spraw marketingu bardzo dobrze zdają sobie sprawę, że sposobem na bycie konkurencyjnym na rynku jest wdrażanie zasad zgodnych ze środowiskiem i ekologią. *„Zielony marketing”* jest w pewien sposób rodzajem marketingu społecznego. Swoje działania opiera na poczynaniach promocyjnych firm, istniejących na rynku dóbr produkcyjnych. Nazywają się one przedsiębiorstwami chroniącymi środowisko, co skutkuje na wizerunku organizacji i pomaga w nawiązywaniu nowych kontaktów.

W dzisiejszych czasach środowisko jest nadzorowane przez coraz bardziej rygorystyczne akty prawne, co w znacznej mierze przyczynia się do zmniejszenia konkurencyjności firmy. Ruch ochrony środowiska wywołuje bardzo restrykcyjne podejście organizacji do ochrony środowiska, przyczynia się on do minimalizacji szkód, poprawy jakości życia poprzez praktyki marketingowe. Dziś ochrona środowiska przestaje być traktowana jako: „zło konieczne”, obecnie troska o środowisko naturalne to jeden z najważniejszych aspektów życia naszego jak i przyszłych pokoleń. Art. 5 Konstytucji mówi : *„Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”*.[2] „Zielony

---

i prewencji tj. zapobieganiu powstawania zanieczyszczeń. Zakłada minimalizacje korzystania z zasobów naturalnych, a tym samym obniżenie kosztów przedsiębiorstwa.

[2] Art. 5 Konstytucji RP.

marketing" to przygotowanie bezpieczniejszych ekologicznych dóbr, produkowanie opakowań podlegających dalszemu przetworzeniu bądź podlegającym biodegradacji, kontrola stanu środowiska, emisji zanieczyszczeń itd. Przykładowym firmami kosmetycznymi postępującymi zgodnie z myślą o środowisku jest np. Oriflame czy Avon. Stosują składniki pochodzenia naturalnego, nie naruszają warstwy ozonowej, nie są testowane na zwierzętach.

Opiekę nad ekologią, wszelkie działania proekologiczne to często wykorzystywane przez przedsiębiorstwa działania mające na celu zwiększenie atrakcyjności firmy. Produkcja przyjazna dla środowiska czy też utylizacja odpadów to we współczesnej gospodarce dla większości przedsiębiorstw, z naciskiem na koncerny globalne ogromna zaleta. Przykładem firmy, która w ostatnich latach znacznie poprawiała swoje oddziaływanie na środowisko jest KGHM Polska Miedź (w 1990 roku zajmowała „80 miejsce w najbardziej uciążliwych dla środowiska w skali kraju zakładów"). W roku 2000 firma została usunięta z listy. Rok później otrzymała tytuł „Lidera Polskiej Ekologii". Rzecz jasna wymagało to ogromnego zaangażowania, wysiłku finansowego. Zmiany nastąpiły zarówno na szczeblu produkcyjnym jak i modyfikacji systemu zarządzania, przyjęcia innego planu działania – korzystnego dla ochrony środowiska. Jednym z działań było wprowadzenie normy ISO14001, ponadto udział w międzynarodowym programie „ResponsibleCare."[3]

Rzecz jasna projekty ekologiczne mają także uzasadnienie ekonomiczne. Programy inwestycyjne ukierunkowane są nie tylko na korzyści technologiczne, ale również na efekty ekologiczne. Co świadczy o tym, że środowisko i efektywność ekonomiczna rzecz jasna mogą iść w parze. Reasumując, zielony marketing jest szansą dla firm innowacyjnych, i takich które w nagłym tempie reagują na transformacje działań. Ekobiznes przynosi wiele korzyści a tym samym wpływa na zachowanie zasobów naturalnych oraz sprzyja zrównoważonemu rozwojowi. Ekologiczne postępowanie stało się integralną częścią nowej kultury a świadomi konsumenci coraz częściej poszukują ekologicznych produktów, co jest efektem edukacji i wzrostu świadomości społeczeństwa.

5. Konkurencyjność firmy działającej proekologicznie

Często używanym pojęciem w teorii zarządzania jest „konkurencyjność". W literaturze występuje bardzo wiele teorii definiujących ten termin. Jednakże odnosząc się do przedsiębiorstwa postrzegana jest jako jego zdolność do sprawnego wykonywania celów na rynkowej arenie konkurencji.[4] By firma zdobyła właściwy poziom konkurencyjności musi sama w swoim wewnętrznym systemie zarządzania wdrażać programy rozwoju własnych umiejętności, a także

[3] http://www.rc.com.pl

[4] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń, 2002r.

rozwoju swoich zasobów.[5] By osiągnąć sukces na rynku należy efektywnie i sprawnie powiązywać i prawidłowo wykorzystywać zasoby i osiągnięte umiejętności. Ważnym elementem w dążeniach do zdobycia przewagi konkurencyjnej wraz z proekologicznymi działaniami firmy jest realizacja ekologicznych celów strategicznych, operacyjnych, a także taktycznych. Efektywność wewnętrzna firmy, która jest rezultatem zbudowanego potencjału konkurowania na założeniach Systemu Zarządzania Środowiskowego w ogromnej mierze wzmacnia wartość rynkową przedsiębiorstwa. Gwarancją na zdobycie wysokiej pozycji rynkowej w biznesie może być właśnie ekologia. Technologiczne, ekologiczne i innowacyjne działania, wysoka jakość naturalna, świadomość edukacja ekologiczna społeczeństwa a także współpracowników, mogą a z całą pewnością stanowią szeroką paletę zalet nowocześnie prosperujących przedsiębiorstw.

6. Zarządzanie środowiskowe – integralna część nowej kultury?

Z biegiem lat zmienia się postrzeganie zarówno społeczeństwa jak i przedsiębiorców względem ochrony środowiska. W szczególności ekologiczne działanie firm nie jest już tylko modą, elementem nowej kultury, ale staje się koniecznością. Coraz więcej organizacji zdaje sobie sprawę, że odpowiedzialność ekologiczna to już nieodłączny element prawidłowego postępowania przedsiębiorcy. Mimo to, jest jeszcze wiele przedsiębiorstw, które ignorują kwestię ochrony środowiska. Postępowanie zgodne z ochroną środowiska w ostatnich latach stało się bardzo popularne, co przyczyniło się do powstania nowej subkultury. Jednak aspekt ekologiczny dla większości firm, nie stanowi dobra środowiskowego, ale zwiększenie konkurencyjności, rozgłosu i spełnienie jedynie wymogów nakładanych na firmę przez UE. Jak wynika z danych statystycznych z 2012 roku, przedstawionych w dokumencie Głównego Urzędu Statystycznego nakład na środki trwałe służące ochronie środowiska według grup inwestorów na przełomie lat 2009-2011 jest coraz mniejszy.

Tabela 2. Nadkłady na środki trwałe służące ochronie środowiska według grup inwestorów

Wyszczególnienie	2000	2005	2009	2010	2011
		w % ogółem			
Przedsiębiorstwa	52,3	47,2	59,98	55.70	51,84
Gminy	44,4	50,35	36,46	41,05	37,44
Jednostki budżetowe	3,33	2,45	3,56	3,25	10,72

Źródło: „Główny Urząd Statystyczny", Ochrona Środowiska 2012, Warszawa, 2012, s.414

Z tabeli wynika, że procentowy nakład przedsiębiorstw wspierających ochronę środowiska ogółem w 2011 roku wynosił 51,84% natomiast w roku ubiegłym 55,70%. Biorąc pod uwagę rok 2009 sięgał on niemalże 60%. Czy

[5] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2003r.

w czasach, w których coraz większą uwagę skupia się na ochronie środowiska i działaniach proekologicznych statystyki te nie powinny wzrastać z roku na rok? Czy to jedynie greenwashing (tj. „ekościema")? Z taką sytuacją mamy do czynienia np. *„jeżeli firma pozycjonuje swoje produkty/marki jako przyjazne środowisku, a jednocześnie wykonuje czynności szkodliwe dla środowiska w innych obszarach działalności (celem takiego działania może być uzyskanie tzw. efektu aureoli – firma liczy na to, że „ekologiczny" wizerunek marki automatycznie przełoży się na takie samo postrzeganie całej firmy; w takich sytuacjach wydatki na promocję „ekologicznej" marki mogą znacznie przekroczyć nakłady na pro środowiskowe inwestycje)".* [6]

Dylemat

Działania zgodne z zarządzaniem środowiskowym jest kwestią sporną, ponieważ głosy zostały podzielone. Są przedsiębiorstwa niezapominające o odpowiedzialności za wyrządzone szkody środowisku. Cenią sobie zasoby naturalnie i nie dążą jedynie do „maksymalizacji zysku", która niegdyś była głównym celem działalności przedsiębiorstwa w gospodarce wolnorynkowej. System Zarządzania Środowiskowego powinien być integralną częścią nowej kultury, gdyż w obecnych realiach istnieją akty prawne regulujące przestrzeganie zasad korzystania ze środowiska. Znakomitym przykładem jest zasada: „zanieczyszczający płaci" Mówi ona, że sprawca wyrządzonych szkód w środowisku naturalnym ponosi koszty, a także zapobiega powstawaniu tych szkód, bądź naprawia ich skutki. Wzrost świadomości, edukacja ekologiczna, i odpowiedzialny biznes wpływa na zwiększenie konkurencyjności firmy. Konsumenci coraz częściej w swoich wyborach kierują się świadomym wyborem ekologicznych produktów. Dlatego też, doceniają firmy a nawet koncerny, które stosują wszelkie działania ekologiczne sprzyjające zachowaniu zasobów naturalnych dla przyszłych pokoleń.

Environmental management-an integral part of a new culture or a way to increase the competitiveness of the company?

Looking to the past years, it can be concluded that terms such as ecology, environmental protection or sustainable development in the company are very popular. Internet, television, newspapers, or banner ads are full of knowledge about environmental activities. Companies try to persuade consumers to buy organic goods, the companies put into their management system behavior which is friendly for environmental protection. Modern culture criticizes the behavior that damage nature. However, society wants on the market companies that will not harm the environment. Companies are searching for marketing activities to encourage a potential buyer to support the company's environmental management system. In today's reality company which is environmentally friendly is perceived positively, this fact makes the company more competitive on the market. There is a huge demand for the Implementation of the principles of sustainable development in the activities of both small and large businesses. In a slow pace eco innovations become a part of the new culture.

[6] http://www.proto.pl/PR/Pdf/Greenwashing_art_FOB.pdf

Bibliografia

1. Graczyk, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2008r.
2. Kudłak R., *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju poprzez systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach w Polsce*, wyd. Naukowe, Poznań, 2008r.
3. Lisowska-Mieszkowska E., *System Zarządzania Środowiskowego- rozwój i funkcjonowanie w Polsce*, Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych nr. 30, 2007r.
4. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2003r.
5. Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń, 2002r.
6. http://www.czystybiznes.pl
7. http://www.mg.gov.pl/
8. http://www.stat.gov.pl

Aleksandra Kozikowska
Uniwersytet Gdański

Wiarygodność jako determinanta użyteczności sprawozdań finansowych w procesie podejmowania decyzji gospodarczych

Streszczenie

Głównym celem sporządzania sprawozdań finansowych jest potrzeba zaspokajania podstawowych potrzeb informacyjnych wszystkich zainteresowanych. Wynika to z tego, że sprawozdania finansowe niosą ze sobą dużą wartość informacyjną. Umiejętne „czytanie" danych zawartych w sprawozdaniach pozwala na podejmowanie rozsądniejszych decyzji, które są niezmiernie ważne w procesie zarządzania finansami. Bazując na doświadczeniach z ubiegłych lat oraz z ostatnich miesięcy można stwierdzić, że fałszowanie sprawozdań finansowych nie jest niczym nowym w polskich i światowych realiach. Dlatego powstaje dylemat: czy dalej można wierzyć w wiarygodność prezentowanych przez firmę sprawozdań finansowych? Jak uniknąć podjęcia negatywnej w skutkach decyzji na podstawie sfałszowanych danych? Odpowiedzi na te pytania zdecydowanie pomogą użytkownikom sprawozdań w podjęciu racjonalnej decyzji.

1. Wstęp

Artykuł ma celu ukazanie wagi informacji sprawozdawczej dla jej użytkowników oraz znaczenie wiarygodności sprawozdań w procesie podejmowania decyzji gospodarczych. Informacje zawarte w elementach sprawozdania finansowego dostarczają niezbędnych danych, które kształtują wszystkie działania na rynku. Przykładowo odpowiadają na pytanie czy opłaca się zainwestować w daną spółkę albo czy jest ona na tyle wypłacalna, aby kredytować jej działalność. Dane o wynikach finansowych są niezbędne w celu dokonania poprawnej oceny potencjalnych zmian, na przykład w angażowaniu wielkości zasobów lub ich efektywnego wykorzystania. Z kolei przepływy pieniężne określają opłacalność podjętej inwestycji oraz stwarzają możliwość oceny, co do kierunku wypracowywania środków, a następnie ich użycia. Informacje dodatkowe mogą zawierać niezwykle cenne doniesienia na temat ryzyk związanych z działalnością oraz niepewności odnośnie dalszego istnienia jednostki na rynku. Dlatego tak istotne jest zapobieganie powstawaniu asymetrii informacji, czyli dopilnowanie, aby informacje wychodzące z firmy były zgodne z tymi, które w niej pozostały i wynikają z jej sprawozdań.

2. Istota sprawozdawczości finansowej w kontekście podejmowania decyzji przez użytkowników informacji sprawozdawczej

Według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości celem sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych jest zaspokojenie potrzeb ich użytkowników w zakresie informacyjnym. Sprawozdania tworzą zbiór informacji dotyczących przepływów pieniężnych, sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyników finansowych.[1] Dlatego też, stanowią bardzo użyteczne źródło danych finansowych, dzięki którym można podejmować decyzje inwestycyjne, transakcyjne albo kredytowe.[2]

Sprawozdanie finansowe (pełne) składa się z pięciu elementów, do których zalicza się: bilans, rachunek zysków i strat, zestawienie zmian w kapitale własnym, informacje dodatkowe oraz rachunek przepływów pieniężnych. Bilans stanowi zestawienie majątku firmy (aktywów) z źródłami jego finansowania (pasywami). Na podstawie tego sprawozdania można poznać sytuację finansową (majątkową oraz kapitałową) przedsiębiorstwa. Z kolei rachunek zysków i strat umożliwia poznanie struktury przychodów i kosztów, co stanowi podstawę do oceny wyników finansowych zrealizowanych przez jednostkę. Dane zawarte w tym sprawozdaniu będą wykorzystane przez użytkowników między innymi do oceny rentowności jednostki. Kolejnym elementem sprawozdania finansowego jest zestawienie zmian w kapitale własnym. Jest to dokument, który umożliwia odbiorcom sprawozdań poznanie struktury kapitału własnego firmy, co istotnie pomaga w określeniu jej możliwości odnośnie kontynuacji działalności na rynku. Informacja dodatkowa ma bardzo duże znaczenie dla wszystkich użytkowników. Zawiera informacje, które dotyczą kształtowania się ważniejszych pozycji pozostałych elementów sprawozdania finansowego. Forma sporządzania tego sprawozdania jest uzależniona od zapotrzebowania na informacje jej użytkowników i wielkości działalności jednostki. Może przykładowo zawierać dane odnośnie: zmian w przyjętych metodach dokonywanej wyceny i księgowania składników bilansu. Ma to istotną wagę, gdyż stwarza możliwość manipulowania kwotą wyniku finansowego. Dzięki informacji dodatkowej użytkownicy sprawozdań znajdą również informacje, odnośnie zmian dotyczących sposobu sporządzania sprawozdań oraz opis skutków mających wypływ na wielkości finansowe jednostki. W tym sprawozdaniu spodziewać się można wiadomości o istotnych zmianach bądź zdarzeniach, które miały miejsce po dniu bilansowym i nie zostały uwzględnione w pozostałych elementach sprawozdania.[3] Aby lepiej zrozumieć istotę publikowanych danych należy umieścić opis polityki rachunkowości oraz

[1] Ambroziak M., *Analiza sprawozdań finansowych, Zrozumieć sprawozdanie polskie, MSSF, US GAAP*, *tom 1*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010, s.88, zob. także: MSR Nr 1 paragraf 7.
[2] Olchowicz I., Tłaczała A., *Sprawozdawczość finansowa według krajowych i międzynarodowych standardów, Vademecum Rachunkowości,* Difin, Warszawa, 2009, s.21-22.
[3] Ambroziak M., *op. cit*., s.55-56.

zasady rachunkowości, które będą stosowane przy sporządzaniu sprawozdań. W praktyce można zauważyć pewien lekceważący stosunek do tej części sprawozdania. Przykładem może być wpisywanie ogólnych stwierdzeń, zamiast szczegółowych odniesień dotyczących stosowanych w firmie zasad. W przypadku, gdy jest wykazywany na przykład ujemny kapitał obrotowy, przedsiębiorstwa często nie ujawniają zagrożeń dotyczących kontynuacji działania.[4] Innym elementem sprawozdania finansowego, z którego użytkownik może czerpać ważne informacje jest rachunek przepływów pieniężnych. Stanowi on dynamiczny dokument, który lepiej niż bilans czy rachunek zysków i strat oddaje rzeczywistą sytuację finansową spółki. Rachunek przepływów pieniężnych zestawia faktyczne wpływy (źródła pochodzenia) oraz wydatki (potrzeby firmy), co umożliwia określenie płynności i wypłacalności firmy.

Na rynku finansowym wyróżniamy kilka grup użytkowników informacji sprawozdawczej, do których skierowane są sprawozdania finansowe. Pierwszą grupę tworzą inwestorzy, doradcy i analitycy finansowi. W przypadku inwestorów jest to grupa, do których przede wszystkim skierowane są sprawozdania finansowe. W przypadku bankructwa firmy, (jeżeli posiadają akcje zwykłe) są ostatnimi, którzy mają prawo do roszczeń. Z tego wynika, że ponoszą największe ryzyko, więc to, czy zaangażują swój kapitał w akcje firmy zależeć będzie od zaspokojenia potrzeb informacyjnych. Potencjalnych inwestorów będą interesować parametry takie jak wielkość podejmowanego ryzyka oraz stopa zwrotu zaangażowanego kapitału, czyli ewentualne korzyści wynikające z inwestowania w konkretne przedsięwzięcia, a w przypadku akcjonariuszy i udziałowców związanych już z danym przedsiębiorstwem dodatkowo przyjęta polityka firmy odnośnie wypłacania dywidend.

Kolejną istotną informacją dla inwestorów jest informacja o wielkości wypracowanego zysku przeznaczonego do podziału. W przypadku doradców i analityków informacje wynikające ze sprawozdań finansowych służą do stworzenia analiz w oparciu, o które inwestorzy będą podejmować decyzje. Kredytodawcy (wierzyciele) to kolejna grupa interesantów, dla której również istotne są dane zawarte w sprawozdaniu. Tak jak inwestorzy wnoszą do przedsiębiorstwa kapitał. Oni z kolei z danych będą rozpatrywać decyzję o tym czy udzielić pożyczki lub kredytu bankowego czy nie. Będą badać obecne lub przyszłe strumienie pieniężne z obecnymi lub przyszłymi spłatami zadłużenia. Kontrahenci natomiast w zależności od stosunków z przedsiębiorstwem będą zainteresowani: możliwością zawarcia transakcji handlowych, wypłacalnością firmy i zdolnością do regulowania w terminie zobowiązań oraz organizacją dostaw. Dokonują ocen stabilności podmiotu jako dostawcy, producenta lub odbiorcy świadczeń. Korzystna analiza danych może spowodować, że kontrahenci będą chętni do udzielenia tzw. kredytu kupieckiego, czyli sprzedaży z odroczonym terminem płatności.

Innymi użytkownikami sprawozdań finansowych są rządy i agendy rządowe. Dane o firmie są im potrzebne do prowadzenia odpowiedniej polityki

[4] Pokojska A., *Jak sporządzić wiarygodne sprawozdanie finansowe,* [w:] Tygodnik Podatkowy, Nr 10/2007, s.A9.

gospodarczej i podatkowej wobec jednostki. Informacje wykorzystują do prowadzenia statystyk, które informują o kategoriach makroekonomicznych. Dzięki informacjom ze sprawozdań organy podatkowe określają prawidłową wielkość dochodu przedsiębiorstwa, wielkość należnego podatku dochodowego i innych zobowiązań podatkowych. Pracownicy i ich organy przedstawicielskie są zainteresowani informacjami dotyczącymi rentowności przedsiębiorstwa, w którym pracują oraz zdolnością do regulowania wobec nich zobowiązań. Interesować ich będzie również możliwość utrzymania miejsca pracy oraz perspektywa rozwoju.

Społeczeństwo jako kolejna grupa odbiorców wykorzystuje dane ze sprawozdań do oceny sytuacji finansowej i majątkowej przedsiębiorstwa oraz do stwierdzenia czy będzie dalej funkcjonowało na rynku. Co może wpłynąć na większe możliwości zatrudniania pracowników, wspierania dostawców, rozwijania infrastruktury oraz zasilania budżetów samorządowych.[5] Podsumowując, chodzi o ogół czynników oddziaływujących na rozwój ekonomiczno-gospodarczy oraz ochronę środowiska. Klienci, którzy dokonują zakupu produktów zwłaszcza o długotrwałym terminie ważności będą zwracać uwagę na to, czy jednostka będzie dalej kontynuowała swoją działalność na rynku. Konkurencja również sprawdza dane ze sprawozdań po to, aby ocenić mocne i słabe strony oraz strategię konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Sprawozdania finansowe są sporządzane w większej mierze dla użytkowników zewnętrznych, ale zarządzający organizacją są również zainteresowani zawartymi w nich informacjami. Muszą je mieć, aby móc skutecznie zarządzać w taki sposób, aby stworzyć przewagę na rynku.[6] Użytkownicy z różnych powodów sięgają do danych zawartych w sprawozdaniach finansowych i mają różne oczekiwania względem nich.[7] Jednakże, w każdym przypadku odbiorca sprawozdania oczekuje, że będą one zawierać szereg cech, które sprawią, że informacje w nich zawarte staną się dla niego użytecznymi. Założenia koncepcyjne wyróżniają następujące cechy jakościowe sprawozdań finansowych, należą do nich między innymi: zrozumiałość, przydatność, porównywalność i wiarygodność.[8] Istota tych cech polega na tym, że ich przestrzeganie gwarantuje rzetelność i sens (istotność) prezentowanych w sprawozdaniach finansowych danych. Osoby korzystające ze sprawozdań finansowych mają prawo oczekiwać zagwarantowania przez instytucje powołane przez państwo, że wszystkie informacje tam zawarte będą rzetelne, bo to w oparciu o nie kształtowane są ich plany i decyzje.

[5] Turyna J., *Standardy sprawozdawczości finansowej*: *MSSF, US GAAP, polskie ustawodawstwo*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa, 2006, s.35.
[6] Olchowicz I., Tłaczała A., *op. cit*., s.23-24, zob. także: L. E. Rittenberg, B. J. Schwieger, *Auditng: Concepts for Changing Environment*, Harcourt College Publisher, Orlando, 2001, s.15.
[7] Świderska G. K., Więcław W. (red.), *Sprawozdanie finansowe bez tajemnic, Rachunkowość finansowa w praktyce*, Difin, Warszawa, 2006, s.2-2, 2-3, 2-4.
[8] Fil P., Michalczyk A., *Problemy wyceny aktywów i pasywów według MSR/MSSF i ustawy o rachunkowości,* Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, 2007, s.33.

3. Wiarygodne sprawozdanie finansowe a praktyka rynku

Wiarygodność sprawozdań finansowych uwarunkowana jest współdziałaniem trzech dziedzin: rachunkowości, badania sprawozdania finansowego oraz analizy finansowej. Rachunkowość prowadzona w rzetelny sposób zapewnia wiarygodność sprawozdań finansowych. Poprawne i wnikliwe badanie sprawozdania finansowego gwarantuje użyteczność informacji. Natomiast staranna analiza finansowa informuje o dokonaniach i możliwościach przedsiębiorstwa. Te trzy przesłanki mogą zapewnić wiarygodny obraz działalności jednostki gospodarczej, a inwestorom rzetelne i godne zaufania źródło informacji.[9] Pojawiające się kryzysy finansowe wynikały ze skumulowanych błędów decyzyjnych uczestników rynku, podjętych w oparciu o fałszywe sprawozdania finansowe. Dlatego, aby sporządzić wiarygodne i użyteczne sprawozdanie należy postępować zgodnie z dokumentami regulującymi jego poprawność. Należą do nich: Krajowe Standardy Rachunkowości (KSR), Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) lub Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) oraz inne kompleksowe założenia koncepcyjne sprawozdawczości finansowej opracowane po to, aby wspomagać proces sporządzania sprawozdań.[10]

Problem związany ze sporządzaniem niewiarygodnych sprawozdań finansowych zdaje się być ciągle aktualny. W świecie finansów spotyka się szereg występków przeciwko prawu oraz zasadom etycznym. Niestety, nieuczciwość będzie zawsze istnieć tam, gdzie istnieje aspekt zarobienia pieniędzy. Paradoksalnie uczciwość jest fundamentem każdego biznesu, także biznes bez niej może okazać się wysoce ryzykownym. Słynne spółki, które przez swoją chciwość i nieuczciwe praktyki doprowadziły do swojego upadku oraz przyczyniły się do pogłębiania kryzysu powinny być przestrogą dla innych. Firmy takie jak: Enron, Worldcom, Health South, Lehman Brothers lub w przypadku polskiego podwórka – Interbrok, PZU oraz Amber Gold i wiele innych, dowodzą, że nie należy bezgranicznie wierzyć w wiarygodność sprawozdań finansowych. Ich użytkownik wykorzystując informacje powinien uwzględnić nie tylko nieetyczne działania jednostki, ale także biegłego rewidenta, który może być z nią w zmowie.[11] Badanie przeprowadzane przez biegłych rewidentów, powinno stanowić gwarancję, że prezentowane przez jednostkę dane są wysokiej jakości. Dzięki temu użytkownicy tych informacji zamiast tracić czas na zastanawianie się, czy sprawozdanie finansowe rzeczywiście oddaje prawdziwy obraz sytuacji gospodarczej, szybciej podejmują

[9] Micherda B., *Problemy wiarygodności sprawozdania finansowego*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa, 2006, s.23.
[10] Kazirod A., Młynarczyk A., *Założenia koncepcyjne oraz odpowiedzialność biegłego rewidenta w świetle Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej,* Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa, 2004, s.9-10.
[11] Young S., *Etyczny Kapitalizm, Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław, 2005, s.36.

rozsądniejsze i efektywniejsze decyzje. Oczywistym jest, że oszukańcze lub niekompletne sprawozdania finansowe są nieużyteczne, dlatego trzeba zachęcać do uczciwych działań wszystkich uczestników rynków. Jednakże, obserwując rynek tendencja wydaje się być odmienna. Zważywszy na skutki kryzysów finansowych, które miały miejsce na przestrzeni lat istnieje wielka potrzeba odnowienia zaufania do informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych. Niestety, zaufanie to aspekt, który jest bardzo ciężko odbudować zwłaszcza na rynkach finansowych. Zła jakość informacji działa jak domino - skutki nietrafnych decyzji dotykają każdego z użytkowników rozpoczynając od indywidualnych osób, a kończąc na całej gospodarce. Dlatego niechęć użytkowników do przedsiębiorstw, które chociaż raz dopuściły się nieetycznego zachowania jest uzasadniona. Z doświadczenia wynika, że takie jednostki w końcu i tak bankrutują, ponieważ użytkownicy sprawozdań nie chcą robić z nimi interesów.[12]

Jednostki, które manipulują danymi zawartymi w sprawozdaniach finansowych chcą przedstawić jednostkę w jak najkorzystniejszym świetle po to, aby przyciągnąć potencjalnych inwestorów. Istnieje kilka sposobów, które są wykorzystywane, aby zniekształcić obraz finansowy. W przypadku bilansu, może polegać to na tym, że łączy się niezgodne, co do istoty pozycje bilansowe lub przenosi się niepłynne bądź mało płynne składniki do płynnych. Kolejnym przykładem może być traktowanie i umieszczanie krótkoterminowych zobowiązań w długoterminowych lub pobranie czeków lub weksli po to, aby umieścić je na odpowiednim koncie w bilansie (zamiast w pozycji „wątpliwi dłużnicy" to w „czekach"). Fałszowanie wizerunku firmy może mieć też inny cel - mianowicie chęć przedstawienia firmy w gorszej niż jest kondycji. Motywem tego działania może być chęć ukrycia wysokich zysków, pochodzących z podejrzanego źródła albo chęć uniknięcia zapłaty należnego podatku dochodowego. Do metod, które mają służyć realizacji tego celu można zaliczyć między innymi: używanie nadmiernie wysokiej amortyzacji składników majątkowych bądź ich prze- lub niedoszacowanie albo tworzenie rezerw dla fikcyjnych „wątpliwych dłużników" w rzeczywistości nieistniejących. Niezwykle istotne jest zaznaczenie, czy sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuacji działalności gospodarczej jednostki w dającej się przewidzieć przyszłości oraz, czy istnieje zagrożenie jej kontynuacji. W praktyce biegli rewidenci dopuszczają się oszukańczych praktyk polegających na wydawaniu opinii, które nie zawsze są zgodne z prawdą. (Dane o spółkach są pozytywne, ale ku zdziwieniu inwestorów w ciągu kilku miesięcy spółki nagle upadają). Biegły rewident nie dysponuje dużą ilością czasu podczas badania, dlatego często wszelkie malwersacje są trudniejsze do wykrycia. W trakcie badania odpowiedzialność biegłego rewidenta za ujawnienie oszustwa polega na etycznym i wnikliwym podchodzeniu do swojej pracy, tak, aby wyjaśnić najmniejsze ryzyko oszustwa. Biegły rewident powinien również uwzględnić różne czynniki, bądź nietypowe zjawiska, które

[12] Ibidem, s.45- 46.

mogłyby podważyć zasadę kontynuacji działania. Przykładowo sprawdzenie, czy spółka będzie przynosić zysk lub, czy system kontroli wewnętrznej zapewnia sprawne funkcjonowanie spółki może pomóc w wykryciu oszustwa, a przez to wpłynąć na wiarygodność i rzetelność sprawozdania, co stanowi istotę przy podejmowaniu wszelkich decyzji gospodarczych przez użytkowników sprawozdań finansowych.

4. Zakończenie

Chociaż sprawozdanie finansowe powinno w sposób wierny odwzorowywać rzeczywistość jednak przy ich analizowaniu każdy użytkownik sprawozdania powinien dokonać własnej oceny kondycji firmy, która dopiero w połączeniu z opinią niezależnego biegłego rewidenta pozwoli na podjęcie odpowiedzialnych decyzji gospodarczych. Istotnie - opinia biegłego rewidenta uwiarygodnia sprawozdanie finansowe, ale jak pokazuje praktyka nie należy przyjmować jej za gwarancję. Niewiarygodne sprawozdanie finansowe nie spełnia podstawowych założeń związanych, z jakością sprawozdań - jest po prostu niezrozumiałe, nieprzydatne i nieporównywalne, a zatem nie nadaje się do wykorzystania jako źródło rzetelnej informacji sprawozdawczej.

Abstract

Need of providing basic information to all interested is the main goal of making a financial statement. Facts included in the statement should be skillfully read as to make conscious, economic decisions. It's a vital case, especially in finance management. According to last years (and months, particularly) experience it's obvious that creating financial statements is not an extraordinary situation in the world. There is an overwhelming dilemma nowadays: Is it possible to believe in reliability of published financial statements? How to avoid risk of taking negative decisions based on dishonest publications? Answers to these questions would really help financial statements' users to take aware economic decisions.

Bibliografia

1. Ambroziak M., *Analiza sprawozdań finansowych, Zrozumieć sprawozdanie polskie, MSSF, US GAAP, tom 1*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010r.
2. Fil P., Michalczyk A., *Problemy wyceny aktywów i pasywów według MSR/MSSF i ustawy o rachunkowości,* Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, 2007r.
3. Kazirod A., Młynarczyk A., *Założenia koncepcyjne oraz odpowiedzialność biegłego rewidenta w świetle Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej,* Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa, 2004r.
4. Micherda B., *Problemy wiarygodności sprawozdania finansowego,* Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa, 2006r.
5. Olchowicz I., Tłaczała A., *Sprawozdawczość finansowa według krajowych i międzynarodowych standardów, Vademecum Rachunkowości,* Difin, Warszawa, 2009r.
6. Pokojska A., *Jak sporządzić wiarygodne sprawozdania finansowe,* [w:] Tygodnik Podatkowy, Nr 10/2007r.

7. Rittenberg L. E., Schwieger B. J., *Auditing: Concepts for Changing Environment*, Harcourt College Publisher, Orlando, 2001r.
8. Świderska G. K., Więcław W. (red.), *Sprawozdanie finansowe bez tajemnic, Rachunkowość finansowa w praktyce,* Difin, Warszawa, 2006r.
9. Turyna J., *Standardy sprawozdawczości finansowej: MSSF, US GAAP*, *polskie ustawodawstwo*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa, 2006r.
10. Young S., *Etyczny Kapitalizm, Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław, 2005r.

Angelika Godzisz, Aleksandra Ścibisz
Koło Naukowe Koncept, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Szanse i bariery zarządzania wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie

Streszczenie

Szybki dostęp do informacji razem z dającymi się zaobserwować zmianami zachodzącymi w gospodarce powodują że powstająca na bazie informacji wiedza jest uważana jako podstawowy zasób współczesnych przedsiębiorstw. Wiedza jest strategicznym zasobem, którego efektywne wykorzystywanie pozwala organizacji na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Niniejsza praca ma na celu ukazanie istoty i znaczenia zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, a także ukazanie barier oraz korzyści zarządzania wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie.

1. Istota, definicja i znaczenie wiedzy

Wiedza powstaje na bazie informacji, jednakże w przeciwieństwie do niej, wiedza ma charakter intuicyjny. Dane i informacje mogą być gromadzone i przechowywane w komputerowych bazach danych, dyskach, płytach CD lub innego rodzaju nośnikach informacji natomiast wiedza jest wyłączne domeną ludzi.[1] Informacja staje się wiedzą po jej właściwym zrozumieniu i interpretacji. Aby informacja mogła zostać przeobrażona w wiedzę musi być istotna z punktu widzenia danego zagadnienia, prawdziwa, rzetelna, aktualna i kompletna. Wiedza oznacza zrozumienie ważności i użyteczności aktualnie zdobytych informacji, przekładające się na ich wykorzystanie w praktyce.[2] Wiedza wynika z analizy informacji, a zarazem jest efektem procesu uczenia się, posiadanych zdolności i umiejętności oraz doświadczenia. Interpretując daną informację należy uwzględnić nie tylko treść w niej zawartą ale także kontekst jej użycia. W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma, różnorodnymi definicjami wiedzy. T. Devenport i L. Prusak wyjaśniają pojęcie wiedzy jako „płynne połączenie doświadczenia, wartości, odpowiedni dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji”[3] J. Kisielnicki uważa, że wiedza powinna być utożsamiana z niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, związanymi działaniami ludzi, których zastosowanie może się przeobrazić w źródło przewagi konkurencyjnej. Widza według J. Kisielnickiego jest bezpośrednio powiązana z posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami danych, informacji oraz z doświadczeniem

[1] Jakubowski T., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Gazeta IT” 2012, nr 7.
[2] Kaczmarek B., W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2009, s.17.
[3] Jakubowski T., *Zarządzanie…, op.cit.*

i wykształceniem pracowników.[4] W. Grudzewski i I. Hajduk w swojej publikacji powołują się na interpretację wiedzy przedstawioną przez Ikujro Nonaka i Hirotaka Takeuchi, określającą „wiedzę jako dynamiczny proces uzasadniania osobistego przekonania jako prawdziwego, wynikającego z dedukcji urzeczywistniania albo weryfikacji technicznej poprzez praktykę".[5] Natomiast według Zofii Mikołajczyk „wiedza stanowi pewien zasób treści, gromadzonych i utrwalonych w umyśle ludzkim. Człowiek przetwarzając w umyśle zmagazynowane informacje, wzbogaca je o nowe poprzez uczenie się nadaje im nowy kształt – tworzy wiedzę".[6] Podsumowując w/w definicje należy stwierdzić, iż wiedzę tworzą ludzie, dlatego pozyskiwanie wiedzy zależy nie tylko od zgromadzonych informacji, ale również od cech i umiejętności posiadanych przez pracowników tj.: doświadczenie zawodowe, zaangażowanie, umiejętności analityczne, predyspozycje.

2. Zarządzania wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie

Obecnie we współczesnych organizacjach wiedza uważana jest za podstawowy czynnik sukcesu i najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej. Świadome zarządzanie wiedzą jest warunkiem koniecznym do utrzymania dobrej pozycji na rynku gospodarczym. Zarządzanie wiedzą stanowi jeden z najistotniejszych obszarów zarządzania, które wymaga kompleksowego podejścia. B. Kaczmareki W. Wilczak prezentują m.in. następujące założenia, łączące wiedze z zarządzaniem przedsiębiorstwem:[7]

- „wiedza dla współczesnego przedsiębiorstwa jest bardzo cennym, strategicznym zasobem, warunkującym jego funkcjonowanie i rozwój,
- wiedza jest zasobem, który dostarcza współczesnym menedżerom odpowiedzi na pytanie o cel i kierunek działań przedsiębiorstwa,
- organizowanie procesów pozyskiwanie wiedzy, sposobów jej rozpowszechniania i efektywnego wykorzystania w organizacji to kluczowy element zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem,
- wiedza i aktualna informacja to warunki sprawności kanałów komunikacyjnych, porozumiewania się, a zatem także podejmowania trafnych decyzji i wzrostu efektywności organizacji,
- wiedza umożliwia zarządzanie teraźniejszością i przyszłością organizacji;
- wiedza stanowi zasób stosowany w każdym obszarze i na każdym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem,
- wiedza stanowi bazę tworzenia procesów innowacyjnych w organizacji,

[4] Kisielnicki J., *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, Warszawa, 2003, s.15-39.
[5] Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa, 2004, s.43.
[6] Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Katowice, 2003, s.204-205.
[7] Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie…, op.cit..*, s.54.

- jakość i aktualność wytworzonej wiedzy jest weryfikowana przez otoczenie, rynek i klienta, który ocenia, jaka wartość stanowi dla niego produkt lub usługa".

Zarządzanie wiedzą stanowi nowoczesną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem. Jest ono skierowane na kreowanie wartości przedsiębiorstwa, bazujące na świadomie pozyskanych zasobach wiedzy i budowanym kapitale intelektualnym. Jest to świadomy i usystematyzowany proces, który ma na celu zdobywanie, organizowanie wiedzy oraz jej wykorzystanie w sposób przynoszący korzyści dla przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach powinno mieć charakter kompleksowy, musi zmieniać zasoby intelektualne przedsiębiorstwa w wynik ekonomiczny, musi być wspierany przez przywództwo, kulturę organizacyjną i system pomiarowy oraz być wieloaspektowym połączeniem ludzi i technologii.[8] Narzędziem efektywnego zarządzania wiedzą są systemy informatyczne, umożliwiające pozyskiwanie, przetwarzanie, gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy. Systemy zarządzania wiedzą powinny być spójne z pozostałymi elementami mającymi wpływ na funkcjonowanie organizacji m.in. z instrumentami ekonomicznymi ale także z instrumentami społecznymi i kulturowymi. Pierwszym etapem wdrożenia systemu zarządzania wiedzą jest opracowanie strategii zarządzanie wiedzą, która pozwoli na przedsiębiorstwu na efektywne konkurowanie w warunkach gospodarki wiedzy. Strategia zarządzania wiedzą powinna być ściśle powiązana z ogólną strategią organizacji, a zatem nie tylko z niej wynikać ale także na nią wpływać. Celem systemu zrządzanie wiedzą jest osiągnięcie maksymalnej efektywności wykonywanych zadań, poprzez umiejętne połączenie ludzi, procesów biznesowych i technologii. Dokonując posumowania należy podkreślić iż zarządzanie wiedzą polega na odtwarzaniu, aktualizowaniu i pomnażaniu wiedzy, a następnie na przeobrażeniu jej w niepowtarzalne zasoby, które tworzą przewagę konkurencyjną na współczesnym rynku gospodarczym.

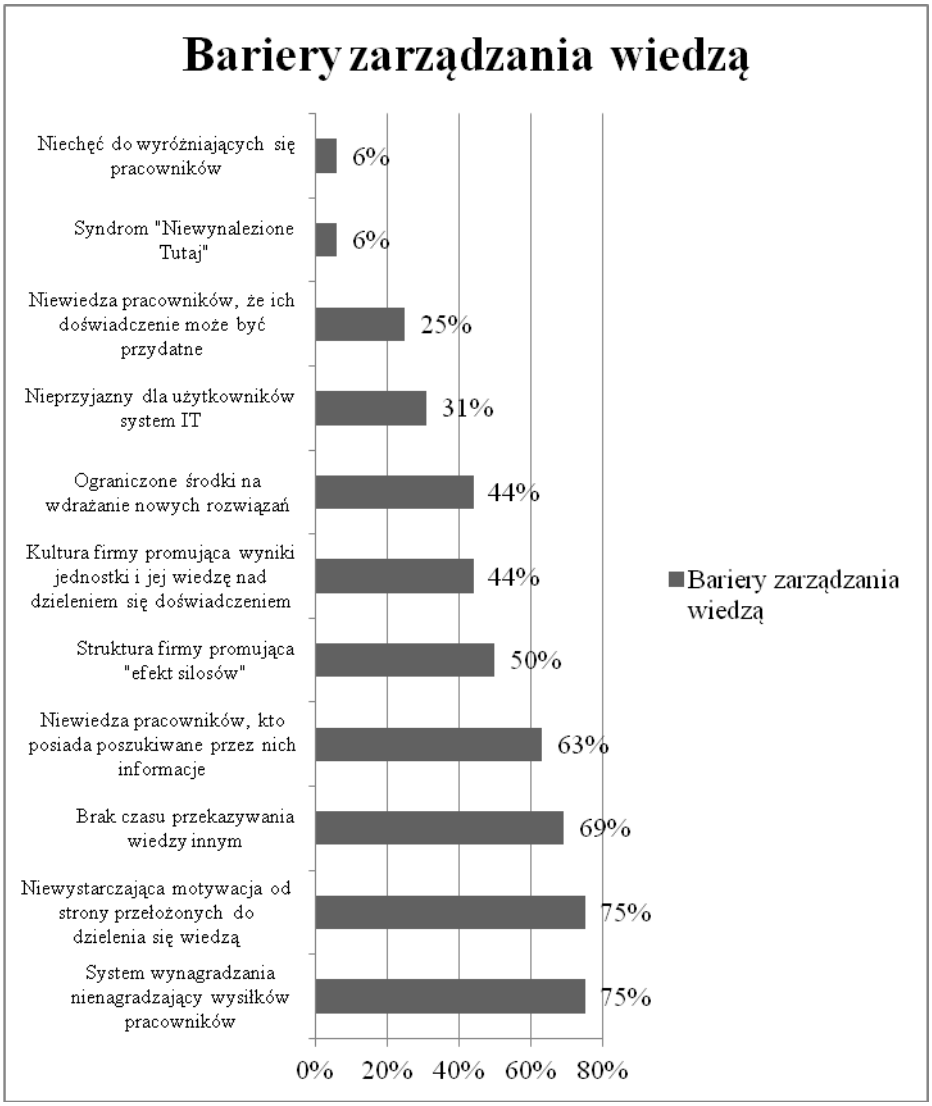
3. Bariery oraz korzyści zarządzania wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie

Poniższe rysunki wskazują na główne bariery zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, na podstawie przeprowadzonych badań oraz pokazują korzyści płynące z właściwego zarządzania wiedzą.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez P. Markowskiego oraz P. Tomczaka jedną z najważniejszych barier dla efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa jest brak nagradzania wysiłków poświęconych transferowi wiedzy, aż 75% ankietowanych wskazało tę cechę. Brak elementów motywujących pracowników do dzielenia się skutkuje traktowaniem aktywności z tym związanej drugoplanowo, jako dodatkowy, zbędny balast ze strony pracodawcy.

[8] Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa, 2008, s.262-263.

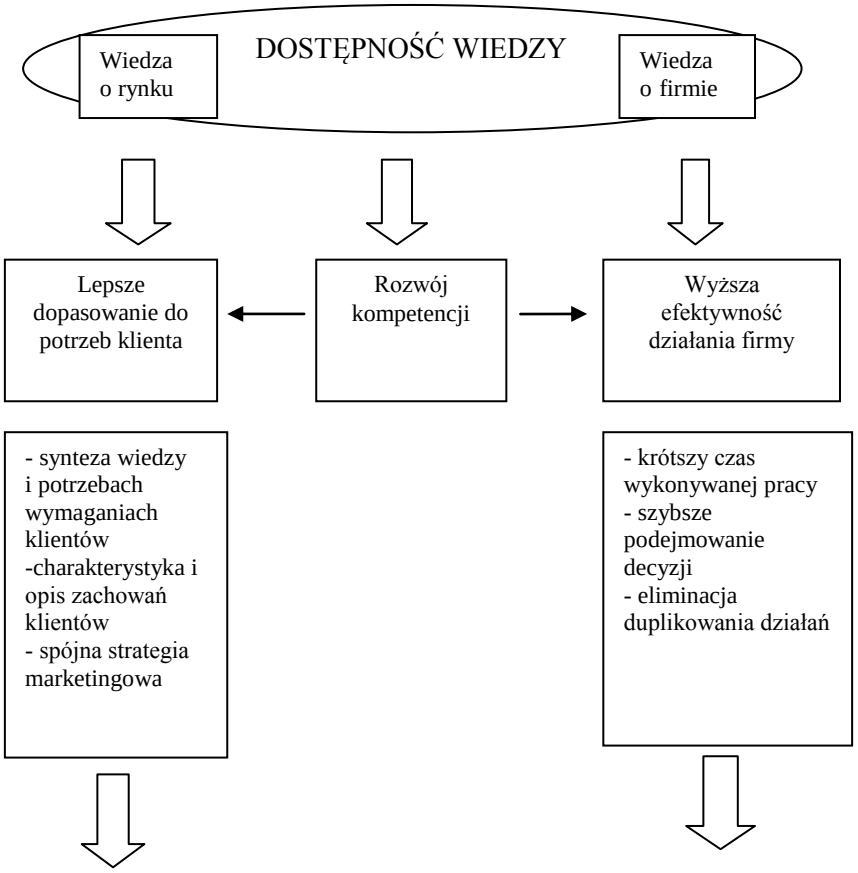
W skrajnych przypadkach, istniejąca kultura "niewynalezione tutaj" zniechęcająca wyróżniających się pracowników, hamuje wszelką inicjatywę wykraczają poza obowiązki.



Rysunek 1. Bariery zarządzania wiedzą

Źródło: Markowski P., Tomczak P., *Gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy* ...[w:] Efektywne zarządzanie wiedzą organizacji., Bernard Brunhes Polska, Warszawa, 2004, Raport z badań

Zarządzanie wiedzą w wewnętrznych procesach firmy przyczynia się do wzrostu jej efektywności, głównie dzięki skróceniu czasu pracy oraz czasu podejmowania decyzji. Dodatkowo, zarządzanie wiedzą w otoczeniu przedsiębiorstwa, a zwłaszcza klientów i konkurentów pozwala skuteczniej reagować na potrzeby rynku, oddziałując tym samym na stronę przychodową firmy. Co więcej, kapitalizacja wiedzy i ułatwienie jej wymiany przekłada się również na rozwój kompetencji pracowników, co ma pozytywny wpływ na oba zaprezentowane obszary.



Rysunek 2. Korzyści zarządzania wiedzą

Źródło: P. Markowski, P. Tomczak, "Gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy ..."[w:] Efektywne zarządzanie wiedzą organizacji., Bernard Brunhes Polska, Warszawa, 2004. Raport z badań

Abstract

Knowledge management is a relatively new concept of business management and still poorly known by the management. Implementation of systems create, acquire and use knowledge is associated with a number of barriers. The perception by managers in a timely manner eliminated those threats to the effect of wasting resources held by the company and would make better use of the potential both inside and outside the organization. This paper aims to show the nature and importance of knowledge management in the modern enterprise, as well as to show the barriers and benefits of knowledge management in the modern enterprise.

Bibliografia

1. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach,* Difin, Warszawa, 2004r.
2. Jakubowski T., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Gazeta IT" 2012, nr 7.
3. Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2009r.
4. Kisielnicki J, *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] Zarządzanie *wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, Warszawa, 2003r.
5. Koźmiński A., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw, Warszawa, 2008r.
6. Markowski P., P. Tomczak, "Gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy ..."[w:] Efektywne zarządzanie wiedzą organizacji., Bernard Brunhes Polska, Warszawa, 2004. Raport z badań.
7. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Katowice, 2003r.

Anna Hincka
Uniwersytet Gdański

Doświadczenie kontra młodość, czyli dylematy zarządzania w przedsiębiorstwie – pracownicy 45+, jako rozwiązanie problemu starzejącego się społeczeństwa

Streszczenie

Artykuł przedstawia pojęcie zarządzania wiekiem oraz motywy wprowadzenia tej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Opisuje zjawisko starzenia się społeczeństwa, czyli jeden z najważniejszych demograficznych problemów współczesnego świata. Wyjaśnia, dlaczego społeczeństwo potrzebuje inicjatyw w miejscu pracy, aby zwiększyć stopy zatrudnienia, zanim liczba osób w wieku produkcyjnym gwałtownie spadnie. Omawia obszary i narzędzia zarządzania wiekiem. Na koniec ujęte zostały najważniejsze korzyści dla firmy związane z zatrudnieniem pracowników 45+.

1. Wstęp

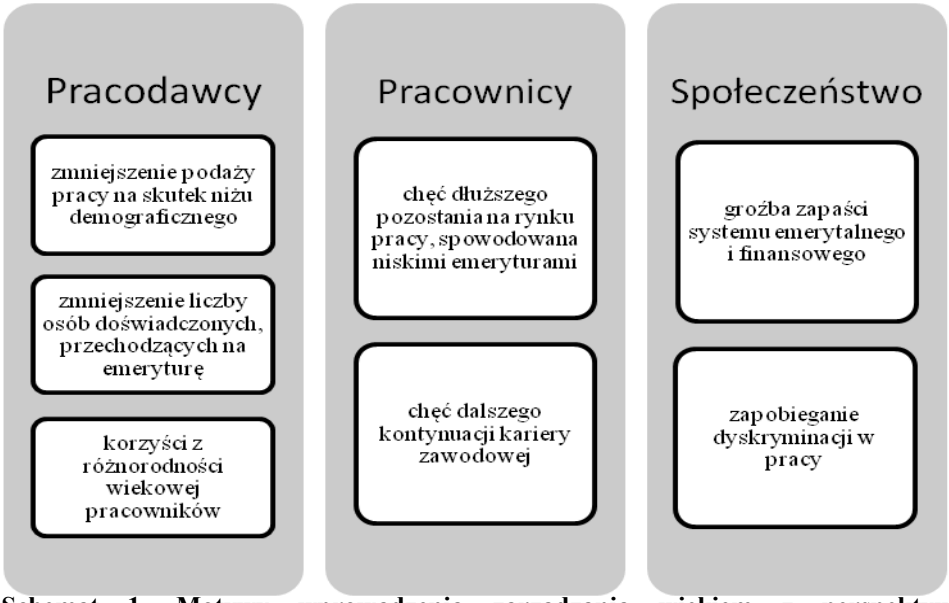
Od kilku lat coraz poważniejsze wydają się przemiany demograficzne, które zachodzą na świecie, w tym także w Polsce. Na skutek postępu w medycynie, a także niskiej dzietności kobiet coraz bardziej odczuwalne jest starzenie się społeczeństwa. Zjawisko to jest bardzo poważne i dotyczy ważnych aspektów życia, na tyle istotnych, że temat ten jest poruszany w debatach politycznych. Po pierwsze należy dostosować opiekę medyczną do potrzeb osób starszych, które są często odmienne, niż potrzeby osób młodszych. Kolejnym problemem jest system emerytalny, który nie zapewnia osobom na emeryturze godnego poziomu życia. Jednak ważny jest również problem związany ze starzeniem się pracowników przedsiębiorstw. Niniejsza praca skupia się na innowacyjnym sposobie zarządzania zasobami ludzkimi, który skupia się na aktywacji osób w wieku 45+.

2. Pojęcie zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem odnosi się do zarządzania zasobami ludzkimi, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości stosuje następującą definicję *„zarządzanie wiekiem odnosi się do takiego zestawu działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym”*.[1] Pomimo, że koncepcja odnosi się do wszystkich pracowników - młodych i starszych, jednakże zazwyczaj

[1] Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach,* Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw”, Warszawa, 2010, s.7.

pracodawcy bardziej skupiają się na optymalizacji możliwości bardziej doświadczonych pracowników. Zarządzanie wiekiem jest pojęciem społecznym i dotyczy trzech grup interesantów. Każda z nich ma inne oczekiwania i potrzeby, które ilustruje Schemat 1.



Schemat 1. Motywy wprowadzenia zarządzania wiekiem z perspektyw najważniejszych interesantów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach,* Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw", Warszawa, 2010, s.10-14

Przedsiębiorstwa zazwyczaj zaczynają interesować się strategią zarządzania wiekiem dopiero, kiedy okazuje, że jej wprowadzenie jest niezbędne do dalszego funkcjonowania firmy. Przykładowe okoliczności, skłaniające przedsiębiorstwa do bardziej przemyślanego zarządzania zasobami ludzkimi to: proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa, rozwój rynku, na którym funkcjonuje firma, utrata doświadczonych pracowników oraz niedobór siły roboczej. Firma może rozpocząć wdrażanie zarządzania wiekiem również, gdy spowodowane to będzie: koniecznością redukcji kosztów, potrzebami klientów i działu produkcji lub wpływem wartości społecznych wyznawanych przez organizację.[2]

Podstawowym i istotnym zagadnieniem jest określenie kto, z perspektywy przedsiębiorstwa, jest osobą starszą. Pojęcie to jest rozumiane różnie, w zależności od autora i znajduje się zazwyczaj w przedziale od 40 do 65 lat. Część badaczy odchodzi od ujęcia osób starszych, jako tych, którzy przekroczyli graniczną linię wieku. Ich zdaniem ludzie posiadają indywidualne zdolności fizyczne, a także uwarunkowania genetyczne, które wpływają na ich pełną lub ograniczoną zdolność do pracy. Poza tym rozróżnia się starzenie chronolo-

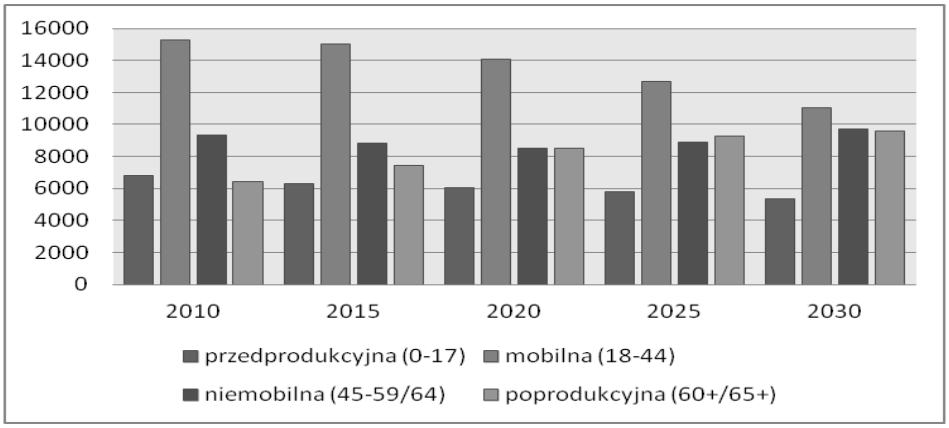
[2] Zięba. M, Szuwarzyński A., *Zarządzanie wiekiem 50+,* Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2008, s.32.

giczne, biologiczne i psychologiczne, które przebiega nie współmiernie i tym samym może skutkować różną przydatnością osób w tym samym wieku do pracy w zawodzie.[3]

W Polsce jedynie 31,6% osób w wieku 55-64 lat jest zatrudnionych, dla porównania w Szwecji wskaźnik ten jest ponad dwa razy większy (70%).[4] W celu zwiększenia tego wskaźnika należy wyeliminować dwa czynniki: wypychający i wyciągający. Pierwszy z nich polega na stawaniu przed pracownikiem wymagań, którym nie jest on w stanie sprostać, a także świadome pomijanie (na korzyść osób młodszych) przy awansowaniu. Zjawisko wyciągania skupia się na możliwości przechodzenia na wcześniejszą emeryturę. O ile na drugi czynnik wpływ ma przede wszystkim ustawodawca, o tyle na wypychanie z zatrudnienia wpływ mają pracodawcy.[5]

3. Zmiany demograficzne

Według prognozy przeprowadzonej przez Główny Urząd Statystyczny na lata 2008-2030 populacja w Polsce w przeciągu najbliższych 20 lat będzie się bardzo niekorzystnie zmieniać (co obrazuje wykres 1). W dalszym ciągu będzie występować zmniejszenie liczby osób w przedziale 0-17 lat zapoczątkowane w latach osiemdziesiątych, przy jednoczesnym wzroście liczebności grupy w wieku emerytalnym. Z tego powodu niekorzystnie będzie kształtować się wskaźnik obciążenia demograficznego, według którego już obecnie na 100 osób w wieku produkcyjnym przypada aż 26,2 osoby w wieku poprodukcyjnym.



Wykres 1. Prognoza zmian liczby ludności według wieku (w tys.)
Źródło: GUS 2008

[3] Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne…, op.cit.,* s.9.
[4] European Commission (2009), Employment in Europe 2009, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
[5] Funk L. (2004), *Employment Opportunities for Older Workers*: A Comparison of Selected OECD Countries, DICE Research Report, s.2.

4. Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem

Aby skutecznie wprowadzić strategię zarządzania wiekiem do firmy, należy skupić się na wprowadzeniu różnorodnych działań, których celem jest zwiększenie efektywności starszych pracowników. Istnieją różne klasyfikacje obszarów i narzędzi zarządzania wiekiem, stworzone między innymi przez Neagele i Walker oraz organizację pozarządową Eurolink Age, która zajmuje się interesami osób starszych. Kodeks dzieli zalecane działania na siedem podstawowych grup, w ramach których można wyodrębnić przykłady dobrych praktyk, Lista takich działań jest stosunkowo długa, a tabela 1 zawiera przykłady najczęściej stosowanych.

Tabela 1. Obszary zarządzania wiekiem i przykłady stosowanych narzędzi

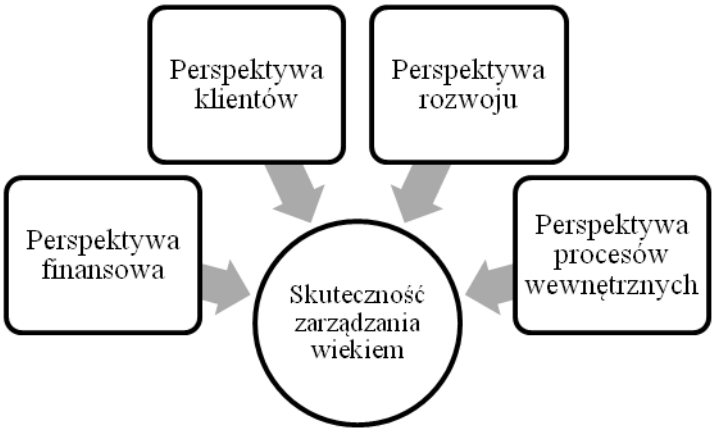
Obszar działania	Przykładowe narzędzia
Rekrutacja	- określenie wymaganych kompetencji dla stanowiska, - pomijanie w ogłoszeniu informacji wskazujących na dyskryminowanie aplikantów ze względu na wiek, - szkolenie osób odpowiedzialnych za wybór pracowników w zakresie strategii zarządzania wiekiem.
Uczenie się i dokształcanie	- dostęp do szkoleń dla wszystkich pracowników, - motywowanie do zwiększania kompetencji, - korzystanie z dofinansowania unijnego przy dokształcaniu starszych pracowników.
Rozwój kariery zawodowej	- uwzględnianie ambicji zawodowej pracownika w przypadku opracowywania jego ścieżki zawodowej, - informowanie pracowników o możliwości awansu, - stosowanie systemu wynagradzania opartego na wydajności pracy.
Elastyczny czas pracy	- stosowanie elastycznego czasu pracy, przy uwzględnieniu potrzeb pracownika i firmy, - poinformowanie pracowników o możliwości korzystania z elastycznego czasu pracy.
Ochrona i promocja zdrowia	- badanie stanu zdrowia pracowników w różnym wieku, - kształcenie w zakresie technik zarządzania zdrowiem, - wspieranie działań pracowników w zakresie ochrony zdrowia.
Przesunięcia między stanowiskami	- przesunięcie pracownika na stanowisko bardziej odpowiadające jego możliwościom fizycznym i kompetencyjnym.
Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę	- stosowanie elastycznej formy zatrudnienia zamiast zwolnienia pracownika, - informowanie pracowników o stosowanym systemie zwolnień.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach,* Warszawa, 2010, s.25-74

5. Efektywność zarządzania wiekiem

Aby stwierdzić, czy strategia zarządzania wiekiem przyjęta przez przedsiębiorstwo jest skuteczna, trzeba ją monitorować. W tym celu można sprawdzić jej skuteczność stosując cztery niezależne parametry, które przedstawia Schemat 2.

Polityka finansowa sprawdza jak wprowadzenie zarządzania wiekiem wpływa na koszty przedsiębiorstwa. Chodzi także o sprawdzenie czy nakłady na wprowadzenie działań promujących zdrowy tryb życia przyniosło oczekiwane efekty w postaci mniejszej absencji chorobowej. Polityka klientów odnosi się do podejścia zakładającego, że klientowi łatwiej nawiązać kontakt z osobą w podobnym wieku. W przypadku, gdy nabywcami lub użytkownikami są osoby starsze, również pracownicy w podobnym wieku są przedsiębiorstwu potrzebni.



Schemat 2. Sposób pomiaru skuteczności zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie
Źródło: Urbaniak B., Wieczorek I., *Zarządzanie wiekiem pracowników,* [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie,* Urbaniak. B (red.), Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa, 2007, s.13

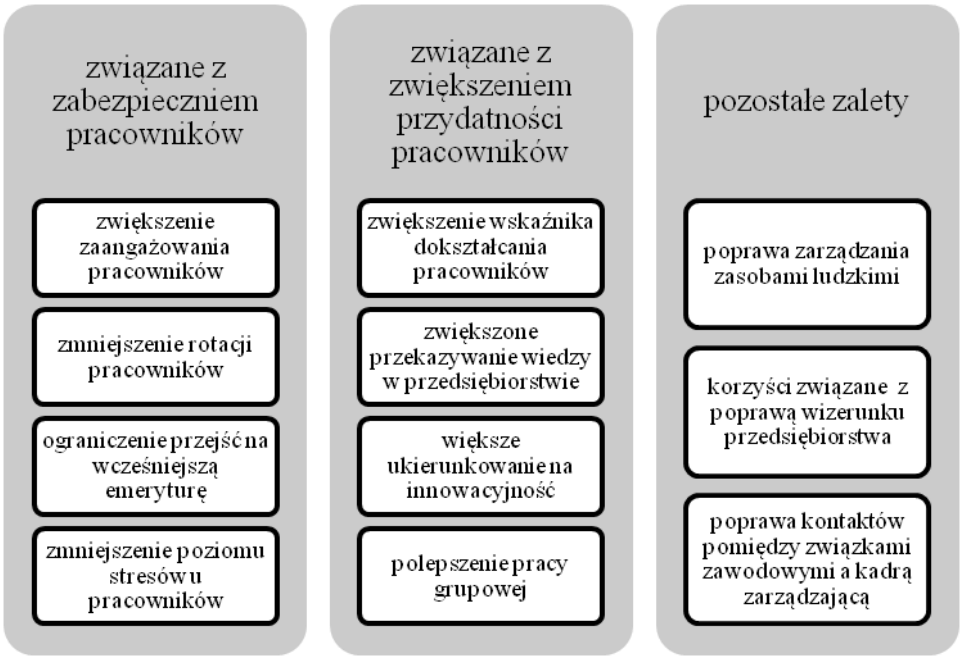
Perspektywa rozwoju ukazuje możliwości dalszego rozwijania się starszych pracowników. Muszą oni się przygotować na konieczność ciągłego doszkalania, ponieważ razem z mobilnością i elastycznością są to cechy najbardziej doceniane przez przedsiębiorców. Ostatnia perspektywa jest rozważana w czterech aspektach:

- strukturyzacji pracy, czyli tworzeniu nowych lub przeobrażeniu już istniejących stanowisk, do potrzeb i możliwości osób starszych,
- organizacji pracy i czasu pracy – skupia się na elastycznym systemie pracy, dostosowanym do wszystkich pracowników,
- alokacji zadań – przydzielenie zadań do pracowników, którzy wykonają je w sposób optymalny, ze względu na swoje predyspozycje i doświadczenie,
- organizacji pracy zespołowej – wprowadza do przedsiębiorstwa system mentoringu, który polega na powiązaniu osoby starszej i doświadczonej z osobą młodszą, które będzie się dokształcać pod okiem mentora.

6. Korzyści z wprowadzenia zarządzania wiekiem

Polityka zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem nowym i jeszcze rzadko stosowanym. Niesie za sobą jednak znaczące korzyści dla przedsiębiorstwa, co przedstawia Schemat 3.

Zarządzanie wiekiem daje dużo korzyści przedsiębiorstwu, co jednak nie oznacza, że nie ma wad. Kierownicy nie zatrudniają osób starszych zazwyczaj ze względu na ich niezdolność do wykonywania wszystkich prac oraz ich większą absencje zawodową.[6] W niektórych przypadkach zdarza się jednak, że wiek starszych pracowników jest ich główną zaletą. Przeprowadzono badania, z których wynika, że pacjenci preferują starszych lekarzy, którym bardziej ufają. Z kolei w branży turystycznej starszy personel potrafi stworzyć domową atmosferę w hotelu.[7]



Schemat 3. Zalety zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Taylor P., *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, s.71

[6] Wiśniewski Z. *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności,* Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, 2009, s.103.
[7] Commission of the European Communities, Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment, 2006, s.84–86.

7. Zakończenie

Przy obecnym poziomie rozwoju medycyny i stylu życia ludzi w najbliższym czasie na terenie Unii Europejskiej, w tym w Polsce nastąpi znaczna zmiana demograficzna. Ciężar tej sytuacji będą musiały wziąć na swoje barki osoby starsze. Strategia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie umożliwia firmie dostosowanie się do zmieniających się warunków na rynku pracy. Korzyści, które niesie za sobą polityka zarządzania wiekiem są wielowymiarowe i dotyczą nie tylko pracodawców i pracowników, ale całego społeczeństwa. Stosowane narzędzia są różnorodne, dzięki czemu mogą być stosowane w różnym stopniu w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na jego charakter czy wielkość.

Abstract

This article presents the concept of age management and motives to introduce the strategy of human resource management in the company. It outlines a phenomenon of aging, which is one of the most important demographic challenges of the contemporary world. It explains, why the society needs the initiatives in the workplace, to increase the employment rate, before the number of people of working age will fall rapidly. It discusses areas and age management tools. At the end there have been included the main benefits for the company related to the employment of workers 45 +.

Bibliografia

1. European Commission (2009), Employment in Europe 2009, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
2. Funk L. (2004), Employment Opportunities for Older Workers: A Comparison of Selected OECD Countries, DICE Research Report.
3. Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw", Warszawa, 2010r.
4. Commission of the European Communities, Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment.
5. Taylor P., *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.
6. Urbaniak B., Wieczorek I., *Zarządzanie wiekiem pracowników*, [w:] Pracownicy 45+ w naszej firmie, Urbaniak. B (red.), Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa, 2007r.
7. Zięba. M, Szuwarzyński A., *Zarządzanie wiekiem 50+,* Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2008r.
8. Wiśniewski Z. *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, 2009r.

Artur Maik, Martyna Rysińska
Uniwersytet Jana Kochanowskiego

Zarządzanie projektami jako sposób na wzrost efektywności organizacji przedsiębiorstwa

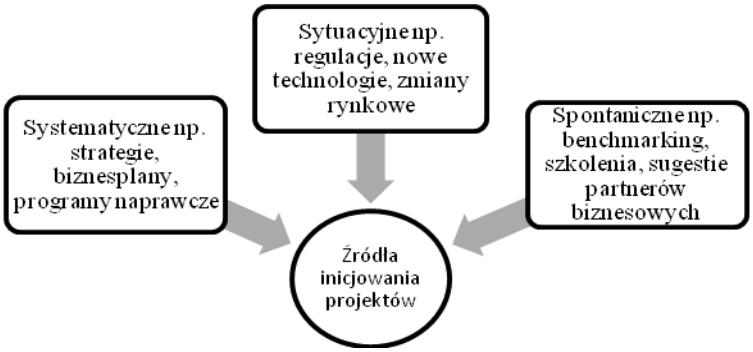
Streszczenie

Niniejszy artykuł ma za zadanie przedstawić zarządzanie projektami, jako jeden z najbardziej innowacyjnych oraz efektywnych sposobów na zarządzanie organizacją przedsiębiorstw. W początkowej części pracy zostanie przedstawione teoretyczne stanowisko omawianego tematu, a dokładniej sama istota zarządzania projektami oraz portfeli projektów. W dalszej części pracy zostanie pokazana analiza przypadku danego przedsiębiorstwa, w którym omawiane zagadnienie istnieje, zaś na końcu wynikające z niego wnioski.

1. Istota i źródła powstania projektu

W sytuacji idealnej podstawą tworzenia projektów jest strategia przedsiębiorstwa, na podstawie której są powoływane inicjatywy operacyjne- projekty.[1] Według M. Trockiego źródła inicjowania projektów można podzielić na trzy grupy:[2]

- Systematyczne inicjatywy projektów powstają w odpowiedzi na potrzeby określone na podstawie systematycznych, profesjonalnych opracowań dotyczących problemów i zamierzeń przedsiębiorstwa,
- Sytuacyjne inicjatywy projektów powstają w wyniku reakcji na oczekiwane lub nieoczekiwane zmiany okoliczności działania organizacji,
- Spontaniczne inicjatywy projektów to inicjatywy zgłaszane żywiołowo w wyniku pojawiających się inspiracji kierownictwa i pracowników firmy.



Rysunek 1. Źródła inicjowania projektów
Źródło: Trocki M., Materiały szkoleniowe dla studiów podyplomowych, *Zarządzanie projektami*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2010r.

[1] Sońta- Drączkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s.17.
[2] Ibidem, s.18.

1.1 Pojęcie „projekt''

Pojęcie projekt pochodzi od łacińskiego słowa proiectus, które oznacza „wysunięcie ku przodowi''. Należy je zatem tłumaczyć jako przedstawienie opisu rozwiązania jakiegoś zadania (problemu), które ma zostać wykonane. Są one coraz częściej stosowane we wszystkich dziedzinach, w których funkcjonują przedsiębiorstwa oraz organizacje. Swoje znaczenie mają przede wszystkim w organizacjach, które cechują się złożonymi działaniami i wymagają ustrukturalizowanych czynności koordynowania. Projekty w organizacjach są odbierane jako niepowtarzalne przedsięwzięcia o znacznej złożoności - są realizowane na podstawie sformalizowanych, opracowanych wcześniej z wykorzystaniem wnikliwej analizy konkretnego przypadku niepowtarzalnych oraz skomplikowanych schematów działań. Projektami są, przykładowo, działania: budowy nowego wydziału produkcji, projektowanie dodatkowej działalności marketingowej, restrukturyzacja organizacji, czy też przeprowadzenie kampanii promocyjnej. Realizacja projektów wymaga bardzo często specjalnych i ograniczonych czasowo rozwiązań organizacyjnych w ramach istniejącej struktury organizacji lub też wdrażanych poza nią. Dużo częściej stosuje się to pierwsze rozwiązanie, dzięki któremu organizacja wyklucza na pewien okres dane zasoby z podstawowej swej działalności, na rzecz przeprowadzenia oraz zrealizowania projektów, gdzie są one naprawdę potrzebne.[3]

Tabela 1. Definicja pojęcia „Projekt''

Autor	Definicja
J. Davidson Frame	Pojęcie projekt definiuje przez następujące wyróżniki: • Jest zorientowany na jakiś cel, • Polega na skoordynowanym podejmowaniu powiązanych ze sobą działań, • Ma skończony czas trwania (wskazany początek i koniec), • Cechuje się wyjątkowością.
H. Kerzner	Projekt jest to przedsięwzięcie, względem którego zostały podane cele, wymagane zasoby, terminy wykonywania, koszty, poziom jakości.
R.K. Wysocki i R. McGary	Projekt to sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie, bez przekraczania ustalonego terminu, zgodnie z założonymi wymaganiami.

Źródło: Opracowanie na podstawie Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, 2006, s.30

2. Zarządzanie przez projekty

Perspektywy rozwoju zarządzania projektami należy rozpatrywać na szerszym tle, czyli tendencji zarządzania w ogóle. Głównym trendem jest tutaj rozszerzanie się w jego wszystkich dziedzinach podejścia procesowego, na którym opiera się zarządzanie projektami. Wynika to z wielu różnych okoliczności. Podejście procesowe zapewnia przede wszystkim:[4]

- Szybszą reakcję na szanse i zagrożenia w otoczeniu,

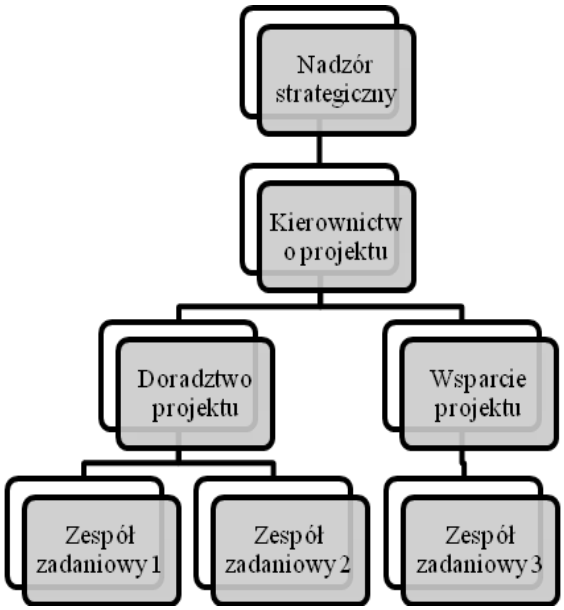
[3] Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi,* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, 2006, s.29.
[4] Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa, 2012, s.60.

- Lepszą synchronizację zmian ze strategią firmy,
- Koncentrację na rzeczywistych potrzebach i oczekiwaniach klientów,
- Mobilizację wszystkich działań i zasobów w celu zapewnienia satysfakcji klienta,
- Bardziej przejrzysty podział kompetencji, poprawę motywacji,
- Koncentrację na efektywności, oszczędniejsze gospodarowanie zasobami,
- Bardziej skuteczne i szybsze informatyzowanie i optymalizowanie procesów.

Rola oraz znaczenie projektów w danych organizacjach są już od dawna przedmiotami badań zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Według badań, które zostały przeprowadzone w 2008 roku 46,7% ankietowanej międzynarodowej kadry kierowniczej uznało znaczenie zarządzania projektami dla ich przedsiębiorstw za bardzo duże (w 2002 r. statystyka wynosiła - 33 %), 36% za duże, 27% za umiarkowane, 3% za małe. Oznacza to przede wszystkim, iż istota zarządzania przez projekty jest pozytywnie traktowana oraz znajduje swoje odwzorowanie w rzeczywistości.[5]

2.1 Efektywność zarządzania

Z punktu widzenia skuteczności i efektywności projektu istotne jest, aby niezależnie od przyjętej formy organizacji projektowej, zostały zrealizowane wszystkie procesy (funkcje) i zadania niezbędne do osiągnięcia sukcesu.



Rysunek 2. Schemat funkcji zespołów realizujących projekty
Źródło: Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s.121

[5] Kozarkiewicz I. A., *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa, 2012, s.233.

Sposób kierowania przedsiębiorstwem w celu realizacji projektów znacząco wiąże się z jego pozycją na rynku. Wdrażanie projektów i właściwe kierowanie nimi jak np. nieeksponowanie pozycji menadżerskiej, informowanie pracowników o oczekiwaniach klientów[6] sprzyja większej wydajności pracy i pobudza efektywność.

2.2 Portfele projektowe

Zarządzanie portfelem projektów jest to dziedzina zarządzania, łącząca zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem oraz zarządzanie projektami. Jej przedmiotem są zespoły projektów – nazywane portfelami – realizowanych, w tym samym czasie w ramach tej samej organizacji lub jej części, konkurujące o ograniczone zasoby. W ramach kategoryzacji składników portfela programy i projekty są przypisywane do określonych kategorii ze względu na podobne cele i podobne kryteria oceny, np. wzrost rentowności, redukcje ryzyka, poprawę efektywności, spełnienie wymagań prawnych, doskonalenie procesów, realizację wymagań biznesowych.[7]

3. Analiza przypadku przedsiębiorstwa Graf-Inter

Analizowane przedsiębiorstwo posiada swoją siedzibę w jednym z dużych ośrodków miejskich w południowej Polsce, jednak ze względu na ogromne możliwości jakie stwarza Internet, w kontekście obsługiwanego rynku, pozostaje firmą ogólnopolską. Okazyjnie działalność przedsiębiorstwa wykracza poza granice Polski, lecz dotyczy to przede wszystkim, a zarazem tylko klientów polskojęzycznych. Firma Graf-Inter swoją funkcjonalność określa jako zależna, strategiczna jednostka biznesowa danego przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanym portfelu projektów działalności, który obejmuje, oprócz usług marketingowych oraz PR, także usługi doradcze, szkoleniowe, finansowe, controllingowe i pomoc w pozyskiwaniu dofinansowania ze środków Unii Europejskiej.[8]

Najbardziej przełomowe oraz ekscentryczne dla firmy oraz jej rozwoju stała się działalność nad doskonaleniem strony internetowej, która miała zostać głównym punktem komunikacyjnym pomiędzy firmą a klientem. Prace nad tworzeniem tego typu strony internetowej stały się w końcu punktem inspiracji do rozszerzenia zakresu świadczonych usług o realizację podobnych projektów na rzecz klientów przedsiębiorstwa. Z czasem projekty internetowe stały się najbardziej podstawową oraz zarazem najważniejsza kategorią realizowanych projektów. Na chwilę obecną zakres działalności został rozszerzony o kolejne określone obszary działalności, tj. obok projektów tradycyjnych dla firmy, graficznych i internetowych pojawiły się także projekty prawne i medialne. Rozwój firmy oraz rozszerzenie zakresu świadczonych usług był

[6] Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2007, s.158.
[7] Ibidem, s.120.
[8] Kozarkiewicz A., *Zarządzanie…, op.cit.*, s.233.

zdeterminowany przede wszystkim potrzebą nadążania za pojawiającymi się oraz zmieniającymi potrzebami klientów, którzy oczekują pomocy prawnej, np. w zakresie rejestracji znaków firmowych, kompleksowych kampanii reklamowych, coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań internetowych, które łączą portale tematyczne, e-learningowe oraz sprzedażowe. Firma Graf-Inter jest małą firmą, która zatrudnia około dziesięciu osób, lecz pomimo to wiele prac realizuje przez współpracowników, którzy pracują przede wszystkim na zasadach indywidualnych zleceń. Jeśli chodzi o wielkość projektów, są one bardzo różnorodne: pojawiają się przedsięwzięcia o wartości szacowanej w granicach 2 tysięcy zł, a także o zdecydowanie większym zakresie, kompleksowe, których wartość sięga 1 miliona zł. Najczęściej jednak, firma realizuje kilka projektów jednocześnie o różnej skali, charakterze, a także stanie zaawansowania określonych prac.[9]

Wielkość oraz charakter pracy i różnorodność skali realizowanych przedsięwzięć mają odzwierciedlenie w ukształtowaniu struktury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Dyrektor firmy, który jest jednocześnie koordynatorem kluczowych dla przedsiębiorstwa projektów, podlega koordynator mniejszych projektów, a także bezpośrednio, zespoły projektowe. Koordynator kluczowych projektów jest odpowiedzialny za pozyskiwanie, planowanie oraz realizację dużych pakietów, które obejmują w głównej mierze wiele różnych narzędzi reklamy, tj. różnych działań informatycznych i graficznych. Większe projekty, które realizuje dane przedsiębiorstwa wymaga coraz częściej dłuższych rozmów z klientem oraz dokładniejszego określenia jego oczekiwań w kwestiach dotyczących projektu. Większe projekty są powiązane zarówno z większymi kosztami, jak i zdecydowanie wyższym ryzykiem. To wszystko przekłada się na odpowiedzialne podejmowanie decyzji przez głównego koordynatora, a także ponoszenie odpowiedzialności za generowane przychody, koszty oraz planowanie całości przebiegu projektu. Jest on osobą, do której należą takie obowiązki jak: ustalenie harmonogramu, przydzielenie zasobów, określenie zakresów prac uczestników zespołów projektowych oraz ciągłe monitorowanie postępów w realizacji wyznaczonych celów. Struktura przedstawianej firmy jest elastyczna oraz dopasowuje się do aktualnych zapotrzebowań projektowych. Firma jest także wyposażona w rozbudowany system CRM, który wspomaga zarządzanie projektami, które są głównym motorem prac danego przedsiębiorstwa. System CRM w dokładnym znaczeniu służy zarówno do zarządzania relacjami z klientem, jak i do wspomagania procesów zarządzania zasobami, jak i realizacją projektów.[10]

Charakteryzując firmę Graf-Inter można dostrzec, że jest ona zorientowana:

- projektowo – podejmując unikalne przedsięwzięcia, co wiąże się z coraz to lepszą efektywnością pracy,

[9] Kozarkiewicz A., *Zarządzanie..., op.cit.*, s.233.
[10] Ibidem, s.234-235.

- na technologię, oraz co się z tym wiąże – wykorzystywanie nowoczesnych oraz innowacyjnych rozwiązań informatycznych, w tym przede wszystkim internetowych,
- na klienta, jego zadowolenie oraz lojalność, a także co jest z tym powiązane, pozyskiwanie nowych klientów.

Orientacja firmy Graf-Inter powiązana jest nierozłącznie z celami strategicznymi danego przedsiębiorstwa. Zakłada ona realizację wszystkich aspektów swojej działalności , które mają być zorientowane na klienta, a głównym źródłem sukcesu ma pozostać – satysfakcja klienta.

Podstawowe znaczenie przedsiębiorstwa Graf-Inter dla przetrwania oraz rozwoju ma realizacja projektów przychodowych, czyli pozyskiwanie zleceń od klientów zewnętrznych. Ceny projektów podlegają indywidualnej wycenie, przy czym na stronie WWW danego przedsiębiorstwa zostały przedstawione ceny proponowane. W istocie jednak, zakres danego projektu określany jest indywidualnie oraz dopasowywany do wymagań grupy docelowej. Co istotne, cena projektu zależy od terminu jego rozpoczęcia, a także czasu potrzebnego na realizację danego przedsięwzięcia. Firma oferuje także nowoczesne rozwiązanie w tej dziedzinie, którym są projekty ekspresowe, o zdecydowanie wyższej cenie, którym zostaje nadany bardzo wysoki priorytet przy uruchamianiu następnych projektów. Koszty realizacji danych projektów szacowane są przez koordynatorów, którzy to dzięki swoim dotychczasowym doświadczeniom potrafią oszacować wydatki związane z projektem. System CRM umożliwia szybkie symulowanie opłacalności danych projektów przez obliczenia marż.[11]

Ocena finansowa jest oczywiści kluczowym czynnikiem przy wyborze oraz szacowaniu kosztów projektu, lecz firma Graf-Inter uważa, iż najważniejszym z nich jest możliwość rozwoju oraz uczenia się, dlatego też w przypadku projektów nowatorskich, tj. takich z którymi zespoły projektowe nie miały jeszcze do czynienia, a który mogłyby w pozytywny sposób wpłynąć na rozwój doświadczenia firmy. Ze względu na elastyczność strukturalną organizacji w pozyskiwaniu potrzebnych do realizacji projektów zasobów, w tym współpracę z innymi podmiotami, firma w procesie zleconej odgórnie selekcji projektów w zasadzie nie przywiązuje szczególnej wagi do dostępności zasobów, zakładając, iż są one wszystkie dostępne na rynku.[12]

Firma Graf-Inter jak to już zostało wspomniane wcześniej, koncentruje się przede wszystkim na projektach – zasadniczą część jej podstawowej działalności stanowią szeroko pojęte projekty marketingowe, które pozostają realizowane dla klientów zewnętrznych. Są one niepowtarzalne i unikalne, jeżeli zaś chodzi o produkt danych projektów, łączą one kreatywność grafików, nowe technologie IT, nowoczesne narzędzia marketingowe, oraz wiedzę z różnych innych wspomagających dotychczasowo dziedzin nauki. Zdaniem zarządzających perspektywa rozwoju firmy związana jest z rosnącymi oczekiwaniami klientów,

[11] Kozarkiewicz A., *Zarządzanie…,op.cit.*, s.238.
[12] Ibidem, s.233.

które dotyczą wykonywania analiz oraz właściwego pozycjonowania stron internetowych firm oraz także wspierania stałej czynności w Internecie dzięki wykorzystywaniu rozwoju określonych mediów społecznościowych.[13]

Analizując portfel projektów przedsiębiorstwa Graf-Inter, można wskazać przykłady projektów, których realizowanie powiązane jest z tworzeniem przez nieokreślonego efektu portfelu. Graf-Inter wykorzystuje przede wszystkim pozytywną synergię sprzedażową, którą zapewnia komplementarność oferty, synergię wizerunkową, a także synergię wiedzy. Firma stoi na stanowisku, że kształtowanie portfela projektów w jej przypadku nie oznacza poszukiwania klientów o określonych oczekiwaniach, które dobrze wpisywałyby się w jej zamierzenia oraz zapewniały by równowagę portfela projektów. Analiza działań rozwojowych, które są podejmowane oraz świadomość, że utalentowani pracownicy oraz wymagający klienci odejdą bez nowoczesnych oraz innowacyjnych, wpływają na to, że portfel tej firmy jest różnorodny, a obok eksploatacji nabytych umiejętności nieustannie poszukuje się nowych pomysłów na nowoczesne kampanie reklamowe.[14]

Podsumowując analizę przypadku przedsiębiorstwa Graf-Inter można jednoznacznie wskazać, że nastawienie firmy na uwarunkowania procesów podstawowych ku projektom, jest jak najbardziej korzystne. Realizacja poszczególnych oraz określonych projektów staje się źródłem nowych doświadczeń, jest podstawą zdobywania wiedzy oraz organizacyjnego uczenia się, ale także co bardzo istotne – elementem strategicznego dryftu oraz ewolucji strategii, co jest spowodowane na skutek zmiany otoczenia i niekiedy zmiany zasobów. Analiza projektów realizowanych przez Graf-Inter może stanowić podstawę do obrony tezy o roli, jaką projekty odgrywają w przypadku, kiedy wyłaniają się strategię danego przedsiębiorstwa. Jednym z projektów, które w zasadniczy sposób zmienił kierunki rozwoju Graf-Inter był wspomniany projekt doskonalenia własnej strony internetowej. Jego realizacja okazała się rzeczywiście przełomowa, ze względu na możliwość pozyskania zasobów oraz relacje i inspiracje do dalszych możliwości rozwoju firmy.

W przypadku realizowanej analizy firmy marketingowej powiązania między projektami potwierdza oferowanie pakietów dla klientów, w których dane projekty zawierają prace graficzne, realizacje internetowe oraz działania prawne. W końcowej części analizy przypadku zbadano wpływ wybranych projektów na inne projekty, które są realizowane równolegle lub też w następnych okresach. Tu szczególnie ważne okazało się dostrzeżenie roli uczenia się organizacji, a także nabywania nowego doświadczenia, co przekłada się w konsekwencji na parametry następnych projektów: ich produkty, efektywność, a także terminy. Efektywność prac organizacji, której struktura opiera się na dostosowaniu do realizacji projektów jest bardzo korzystnym rozwiązaniem w dobie aktualnych zapotrzebowań na rynku. W Graf-Inter umiejętności oraz doświadczenie przekładały się na realizację kolejnych portali, które są przeznaczone dla celów komunikacyjno-reklamowych kolejnych festiwali oraz wydarzeń artystycznych

[13] Ibidem, s.234-235.
[14] Ibidem, s.248-250.

organizowanych w tym samym i określonym mieście. Przypadek ten potwierdził rolę projektów w ewolucji strategii. Przykład opracowania strony internetowej agencji Graf-Inter pokazały, w jaki sposób, pod wpływem danych projektów, następuje przekształcanie aktualnej strategii oraz wyznaczanie innowacyjnych kierunków rozwoju. Podsumowując przedsiębiorstwo Graf-Inter, jako organizacja, która w pełni wykorzystuje zarządzanie projektami, realizuje przedsięwzięcia poddając je wspólnej synergii oraz kompleksowym obszarom wiedzy i praktyki gospodarczej. Zarówno całość kształtowania portfela projektów, jak i monitorowanie realizacji projektów w obu analizowanych przedsiębiorstwach obejmuje szeroki zbiór różnorodnych kwestii, które w znaczący sposób ułatwiają organizowanie prac przedsiębiorstwa, a także wpływają na jego efektywność.[15]

4. Podsumowanie

Projekty przez długi czas były postrzegane jako pojedyncze operacje realizowane ściśle według specyfikacji, w określonym czasie i w ramach zatwierdzonego budżetu, obecnie jednak to podejście ustępuje miejsca przekonaniu, że projekt jest środkiem służącym do wprowadzenia bardziej skomplikowanych zmian, a jego realizacja wiąże się z wieloma niewiadomymi. W ten sposób firmy zaczęły stosować metodę ,,zarządzania przez projekty'', aby realizować bardziej strategiczne cele, których osiągnięcie nie byłoby możliwe, gdyby nadal zarządzano projektami niezależnie. W miarę wzrostu projektów realizowanych w firmach zaczęto kłaść szczególny nacisk na zarządzanie cały portfelem projektów. To skutek rosnącego znaczenia konieczności zapewnienia jak największej wartości projektu, znaczenia motywacji jako źródła skuteczniejszej realizacji projektu oraz znaczenia wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej. Całość omawianej treści można także potwierdzić za pomocą studium przypadku, które zostało zaprezentowane w końcowej części niniejszej pracy. Przedsiębiorstwo Graf-Inter, jako organizacja, która korzysta z zarządzania projektami odnosi wiele namacalnych korzyści, które skupiają się przede wszystkim w efektywności organizowania danego przedsiębiorstwa, co stanowi najważniejszy element zarządzania firmą.[16]

Abstract

This article is designed to provide project management, as one of the most innovative and effective ways to manage the organization of enterprises. In the initial part of the study will be presented to the theoretical position of the subject matter, namely the very essence of project management and project portfolio. The rest of the paper will be presented a case study of a company in which the issue is discussed, and at the end of the resulting conclusions.

[15] Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa, 2012, s.235.
[16] Harper-Smith P., Derry S., *Zarządzanie projektami,* MT BIZNES, Warszawa, 2012, s.96.

Bibliografia

1. Harper-Smith P., Derry S., *Zarządzanie projektami,* MT BIZNES, Warszawa, 2012r.
2. Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa, 2007r.
3. Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa, 2012r.
4. Sońta- Drączkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa, 2012r.
5. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi,* PWN, Warszawa, 2006r.
6. Trocki M., Nowoczesne zarządzanie projektami, PWE, Warszawa, 2012r.

Bartosz Bodziak
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Zarządzanie wiedzą a systemy informatyczne wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie, w jaki sposób systemy informatyczne wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi wpływają na zarządzanie wiedzą organizacji. Rozwiązania informatyczne w znacznym stopniu usprawniają procesy zachodzące w organizacji i kształtują kapitał intelektualny. Odpowiednie wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu nie tylko obniża koszty i usprawnia działanie, lecz także wpływa na wartość niematerialną organizacji. Przez wdrożenie rozwiązań informatycznych można lepiej gospodarować wiedzą pracowników i zarządzać informacjami o zasobach ludzkich organizacji.

1. Wprowadzenie

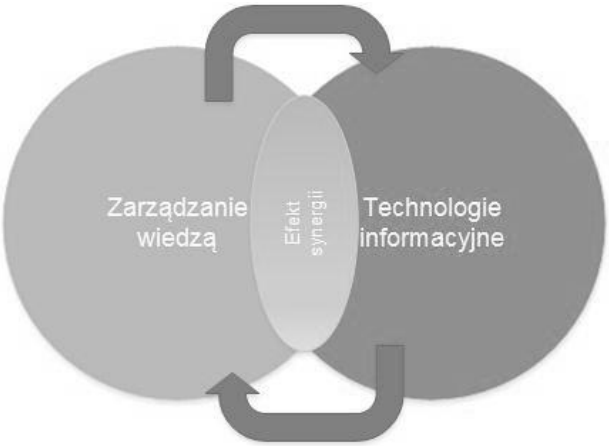
Wiedza jako najcenniejszy zasób organizacji wymaga odpowiedniego systemu zarządzania. Pracownicy będący głównym elementem kapitału intelektualnego są składnikami sukcesu w walce z konkurentami. Procesy motywacji, budowy zaangażowania i rozwijania umiejętności tych zasobów wymieniane są jako główne aspekty zarządzania kapitałem ludzkim. Aby zwiększyć ich skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa decydują się na zastosowanie systemów informatycznych, wymaga to podstawowej wiedzy na temat wdrażanego oprogramowania dla wszystkich jednostek organizacji, kadra kierownicza musi również zdawać sobie sprawę w jakich aspektach działania przedsiębiorstwa należy zastosować rozwiązania informatyczne.

2. Zarządzanie wiedzą a technologie informacyjne

Coraz częściej przedsiębiorstwa korzystają z systemów zarządzania wiedzą opierających się na rozwiązaniach informatycznych. Natłok informacji jakie docierają do organizacji, ich szybka dezaktualizacja motywują firmy do odpowiedniej analizy i selekcji płynących informacji oraz szybkiej reakcji na wiadomości z otoczenia i wnętrza organizacji. Znaczenie roli wiedzy i technologii informacyjnych musi iść w parze ze wzrostem świadomości przedsiębiorców i kadry kierowniczej. Zarządzanie wiedzą wskazuje na konieczność budowy systemu opartego na ludziach i technologii, sieci będącej łącznikiem pozostałych systemów działających w przedsiębiorstwie. Dobór narzędzi IT i strategii zarządzania wiedzą wiąże się z odpowiedzialnością i ma szeroki wpływ na wyniki przedsiębiorstw." W relacji między zarządzaniem wiedzą a technologiami informatycznymi występuje mocny efekt synergii, który zwiększa przychody firmy oraz zaawansowanie w obu obszarach".[1]

[1] http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=231%3Aznaczenie-wybranych-narzdzi-it-w-zarzdzaniu-wiedz&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl

Zastosowanie systemów informatycznych w zarządzaniu wiedzą najlepiej obrazuje ujęcie instrumentalne. Mówi ono o odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji.
W skład instrumentów włączyć można między innymi systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu oraz szereg narzędzi takich jak Internet, intranet, ekstranet czy bazy danych, na których opierają się i które wykorzystują systemy organizacyjne wspomagające zarządzanie wiedzą.[2]



Rysunek 1. Efekt synergii w relacji między zarządzaniem wiedzą a IT
Źródło: www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=231%3Aznaczenie-wybranych-narzdzi-it-w-zarzdzaniu-wiedz&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl

3. Systemy informatyczne wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi

Jednym z instrumentów wspierających zarządzanie wiedzą są systemy zarządzania kapitałem ludzkim. Przedsiębiorstwa poprzez wiedzę pracowników budują swoją przewagę konkurencyjną. Kształtowanie zasobów ludzkich przez zwiększanie ich umiejętności, kwalifikacji, motywacji i zaangażowania ma kluczowe znaczenie dla współczesnego przedsiębiorstwa. Wyzwaniem dla organizacji działającej w obliczu nowej gospodarki jest zadbanie o to, aby wykwalifikowana kadra pozostała w jej strukturach. Indywidualne podejście do każdego pracownika, budowa ścieżek kariery czy sprawiedliwe systemy awansowania i nagradzania są receptą na zatrzymanie migracji zasobów ludzkich.

[2] Mikuła B., *Od strategicznego do operacyjnego zarządzania wiedzą*, [w:] Leja K., Szuwarzyński A., *Zarządzanie Wiedzą Wybrane problemy,* Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2007, s.28.

Systemy informatyczne związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim wykorzystywane są w trzech podstawowych obszarach:[3]

- wspieranie zarządzania kadrami,
- wspieranie procesów zarządzania czasem pracy,
- wspieranie zarządzania personelem.

Systemy kadrowo płacowe wspomagają zarządzanie płacami oraz danymi kadrowymi pracowników i firmy. Dzięki systemom zarządzania czasem pracy w sposób bardziej efektywny można wykorzystać dostępne zasoby ludzkie, a także zwiększyć wydajność pracy. Systemy do zarządzania personelem służą za wsparcie przy procesie motywowania pracowników przez odpowiednią politykę personalną, budowanie odpowiednich struktur organizacyjnych i długofalowe zarządzanie zasobami ludzkimi. I. Szczucka w swoim opracowaniu obrazuje funkcjonalności oraz korzyści z wdrożenia wyżej wymienionych systemów.[4]

Wykorzystanie programów informatycznych znacznie usprawnia zarządzanie zasobami ludzkimi. Większa niezawodność procesów dzięki zastosowaniu systemów IT do zarządzania kapitałem ludzkim może wpływać na kształtowanie zasobów ludzkich, budować przywiązanie do przedsiębiorstwa czy wspierać procesy motywacyjne. Nie bez znaczenia jest też ich udział we wspieraniu systemu awansów dający większe poczucie sprawiedliwości. Zarządzanie informacjami przez nowoczesne technologie nadaje większego obiektywizmu przy ocenie pracowników, monitorowanie kwalifikacji pomaga w doborze kadry na odpowiednie stanowiska, a wiedza o ich kompetencjach może być wykorzystywana w sytuacjach nieprzewidzianych.

Tabela 1. Systemy wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi

Kategoria systemu	Zastosowanie	Korzyści
Systemy kadrowo-płacowe	• Sporządzanie umów dla pracowników, • Obliczanie wynagrodzeń, zaliczek na poczet podatku dochodowego, urlopów, wynagrodzeń za chorobę i zasiłek chorobowy zgodnie z obowiązującym prawem i regulaminem wynagrodzeń obowiązującym w firmie, • Możliwość jednoczesnego rozliczania wielu różnorodnych systemów wynagradzania w obrębie tej samej firmy, • Sporządzanie list płac, • Sporządzanie świadectw pracy, wymaganych zaświadczeń, formularzy zgłoszeniowych i rozliczeniowych, • Pełna sprawozdawczość w zakresie	• Sprawne rozliczanie listy płac, • Eliminacja ręcznych kalkulacji, szybki dostęp do aktualnych danych, zestawień raportów, • Większa wydajność i komfort pracy, oszczędność czasu, • Integracja z innymi programami funkcjonujący mi w obrębie firmy, co daje wymianę informacji między systemami i dane wprowadzane są tylko raz, • Pewność, że prowadzona

[3] Klaus R., Nowak A., *Zarządzanie wiedzą w organizacji z wykorzystaniem narzędzi IT*,[w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, 2013, s.873-882.

[4] Szczucka I., *Systemy informatyczne nowej generacji wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi,* Business Coaching, 2010, nr 2,s.176-181.

	danych kadrowo- płacowych, generowania różnego rodzaju zestawień, raportów i analiz, • Zarządzanie pożyczkami udzielanymi pracownikom.	polityka kadrowo-płacowa jest zgodna z aktualnym stanem prawnym, • Pełna poufność i bezpieczeństwo danych, kontrola uprawnień osób mających dostęp do systemu.
Systemy do zarządzania czasem pracy	• Szybkie planowanie i organizowanie pracy każdego pracownika- grafiki tworzone są w prosty sposób, łatwy sposób modyfikacji, • Ewidencja i rozliczanie czasu pracy pracowników, • Zarządzanie miejscami powstawania kosztów, • Rejestracja czasu w ramach konkretnych projektów i zleceń, • Kontrolowanie wydajności pracy realizacji powierzonych zadań, • Efektywne planowanie i rozliczanie pracy zmianowej, godzin nadliczbowych, zwolnień, urlopów, delegacji, • Rozbudowane raportowanie.	• Racjonalne zarządzanie kapitałem ludzkim poprzez rejestracje czasu pracy, • Zwiększenie wydajności i konkurencyjności firmy, • Redukcja ilości czasu poświęconego przez menedżerów na planowanie pracy podwładnych i sprawowanie nad nią kontroli, • Unikanie błędów w ewidencji kosztów czasu pracy dzięki automatyzacji rejestracji czasu pracy.
Systemy do zarządzania personelem	• Struktura firmy i opisy stanowisk: Zarządzanie strukturą organizacyjną firmy. Definiowanie struktur, zależności służbowych, zarządzanie opisami stanowisk, • Rekrutacja: Usprawnienie procesu rekrutacji i zatrudniania, szybszy i łatwiejszy dostęp do informacji przez system kadrowy, • Kompetencje: Grupowanie, kategoryzacja kompetencji, określanie poziomów ich spełnienia na konkretnym stanowisku, budowa indywidualnych planów szkoleń, ścieżki rozwoju/awansu w ramach organizacji, • Ocena okresowa: Definiowanie kryteriów i stopni oceny pracowników, tworzenie formularzy ocen, • Szkolenia: Kierowanie rozwojem pracowników, planowanie potrzeb, budżetowanie i organizacja szkoleń, budowanie baz firm szkoleniowych pozyskiwanie informacji zwrotnych od pracowników na temat szkoleń.	• Tworzenie i łatwe zarządzanie strukturą organizacyjną firmy, • Możliwość bieżącego monitorowania potrzeb kadrowych firmy, • Zachowanie kompleksowych informacji na temat każdego z pracowników, • Pełna wiedza na temat zasobów ludzkich posiadanych w przedsiębiorstwie, • Możliwość powiązania celów organizacji z celami indywidualnymi pracowników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Szczucka I., *Systemy informatyczne nowej generacji wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi,* Business Coaching,2010, nr 2, s.176-181

4. Zakończenie

Gromadzenie wiedzy w przedsiębiorstwie i sprawne jej wykorzystywanie to problem wielu przedsiębiorstw i po przez ten czynnik rośnie znaczenie roli technologii informatycznych w zarządzaniu. Dzięki narzędziom informatycznym w dużym stopniu można usprawnić procesy zarządzania wiedzą w organizacji, zaś inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego i przyciąganie najlepszych pracowników może być przez nie wspomagane. Przedsiębiorstwa stosujące wyżej wymienione rozwiązania zwiększają swoją przewagę konkurencyjną, selekcja, grupowanie danych i transfer informacji pomagają uporać się z natłokiem wiadomości docierających do organizacji, wybór odpowiedniego systemu informatycznego i jego implementacja to poważna decyzja mająca wpływ na procesy zachodzące w organizacji a także kształtowanie zasobów ludzkich.

Abstract

The article in question deal with the impact of human resources management on knowledge management by IT systems. IT application improves and develops the processes of human capital management. Information gathering in the enterprise, its analysis and management of it are a huge challenge for a new economy. The retention of the best personnel in the company is associated with a proper employed-oriented policy. By the implementation, the worker's knowledge and human resources data may be managed in the best way.

Bibliografia

1. Klaus R., Nowak A., *Zarządzanie wiedzą w organizacji z wykorzystaniem narzędzi IT*,[w:] R. Knosala(red.), Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, 2013r.
2. Mikuła B., *Od strategicznego do operacyjnego zarządzania wiedzą*, [w:] Leja K., Szuwarzyński A., Zarządzanie Wiedzą Wybrane problemy, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2007r.
3. Szczucka I., *Systemy informatyczne nowej generacji wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, Business Coaching, 2010, nr 2.
4. www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=231%3Aznaczenie-wybranych-narzdzi-it-w-zarzdzaniu-wiedz&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl
5. www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/4/id/52

Bartosz Samp, inż. Żaneta Jabłońska
Akademia Morska w Gdyni, KN Grupa Młodych Menadżerów

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) w Polsce na przykładzie firmy Microsoft

Streszczenie

Stosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu staje się koniecznością która wynika z rosnących wymagań całego społeczeństwa. Aby zwiększyć skalę stosowania CSR przez przedsiębiorstwa państwa Unii Europejskiej zastosowały korzystniejsze dla firm regulacje prawno-podatkowe, wszystko po to aby przedsiębiorstwo mogło zbudować silne zaplecze wspomagające rozwój społeczny. Przedsiębiorstwo Microsoft jako jedna z wielu firm wspiera polskie społeczeństwo poprzez: darowizny, szkolenia dla niepełnosprawnych z zakresu bezpiecznego wykorzystania Internetu, dają możliwość zatrudnienia i równego traktowania dla wielu niepełnosprawnych.

1. Wstęp

W czasach gdzie funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku uzależnione jest od społecznej akceptacji przez otoczenie społeczne jak i przez samych uczestników widoczne jest jak wzrosły na przestrzeni lat wymagania co do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Ta ewolucja powoduje, że istnienie danego przedsiębiorstwa determinowane jest przez sposób w jaki stosuje się CSR wobec społeczeństwa. CSR to nowy kierunek, który wyznacza i zobowiązuje przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju z szacunkiem do zasad ekonomii, ekologii czy etyki.

W tej chwili, aby uznać dane przedsiębiorstwo za odpowiedzialne wymaga się spełnienia takich oczekiwań jak:

- przeciwdziałanie i zaniechanie szkodliwych działań dla społeczeństwa,
- dostarczanie dóbr i usług w dziedzinach niezyskownych,
- bycie odpowiedzialnym za postęp społeczny.

2. Koncepcja CSR

Corporate Social Responsibility można porównać do zbioru pomysłów, które są czymś więcej niż tylko sytuacją, którą wszyscy kojarzą z przynoszeniem zysku dla akcjonariuszy. CSR dotyczy wysiłków jakie są ponoszone przez grupy społeczne, rządy oraz instytucje międzynarodowe, aby ograniczyć zjawiska patologiczne w gospodarce wolnorynkowej.[1] CSR powinno ujmować się jako inwestycje, a nie tylko koszt, czyli podejście powinno być podobne jak przy wdrażaniu systemu Zarządzania Jakością.[2]

[1] Korpus J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, wyd. Placet, Warszawa, 2006, s.51-52.
[2] Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność Biznesu wymiar Konstytucyjny i Międzynarodowy*, Wyd. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2009, s.26.

Definicje CSR najlepiej oddaje odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw:

„Odpowiedzialny biznes to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu:

- maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości,
- rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków".[3]

Według Komisji Europejskiej poruszanie kwestii odpowiedzialności leży w interesie przedsiębiorstw. Strategia CSR powoduje zwiększoną konkurencyjność przedsiębiorstw. Przytoczona wcześniej strategia przynosi korzyści biorąc pod uwagę: zarządzanie ryzykiem, oszczędności kosztów, dostępu do kapitału, relacji z klientami, zarządzania zasobami ludzkimi i potencjału innowacyjnego. Aby CSR odnosił najlepsze rezultaty przedsiębiorstwa muszą budować długoterminowe zaufanie pracowników, konsumentów i obywateli, tworząc podstawę pod zrównoważone modele biznesowe. Im przedsiębiorstwo zdobywa większe zaufanie społeczeństwa, tym tworzy sobie większe pole do rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć.[4] Polska jako jedno z wielu państw opiera się na 8 obszarach opublikowanych przez EU w celu aktualizacji strategii CSR na lata 2011-2014:

- Wzmacnianie obecności CSR i szerzenie dobrych praktyk,
- Wzmacnianie i śledzenie poziomu zaufania obywateli do biznesu,
- Ulepszenie procesów samo- i współ- regulacyjnych,
- Podnoszenie stopy zwrotu z CSR,
- Poprawianie ujawniania danych pozafinansowych,
- Dalsze włączanie CSR w obszary edukacji, szkoleń i badań,
- Podkreślanie ważności narodowych polityk CSR,
- Lepsze łączenie europejskiego i światowego podejścia do CSR.

[3] Komunikat komisji do parlamentu europejskiego, rady europejskiego komitetu ekonomiczno-społecznego i komitetu regionow. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, dnia 25.10.2011, KOM(2011) 681 wersja ostateczna.

[4] Ibidem.

Kraje Unii Europejskiej chcąc zwiększyć transparentność i konkurencyjność gospodarki zobowiązują prawnie firmy do raportowania kwestii ESG, czyli (Environment, Social, Governance), po to by ujawnić dane środowiskowe, społeczne i obszar zarządzania. Jest to jeden z trendów na zwiększone zapotrzebowanie na przejrzystość w działaniu przedsiębiorstw.[5]

3. Korzyści z zastosowania CSR dla przedsiębiorców

CSR wynika z potrzeby przezwyciężenia niekorzystnych skutków działalności gospodarczych prowadzonych przez przedsiębiorstwa. Do tego przedsiębiorstwa oprócz zaspokajania potrzeb społecznych muszą w tej chwili dbać o prawidłowy rozwój cywilizacyjny i kulturowy społeczeństwa.[6]

Polska, żeby zachęcić przedsiębiorców do społecznej odpowiedzialności wprowadziła zachęty podatkowe w 4 obszarach. Pierwsze zmiany zostały wprowadzone w obszarze biznesowym.

Wsparcie regionów słabo rozwiniętych, w tym zwolnienie z podatku dochodowego dochodów osiągniętych w ramach SSE, oraz czasowe zwolnienie z podatku od nieruchomości w drodze uchwały Rady gminy.

Zwolnienie z CIT inwestycji „funduszy etycznych" lub tzw. „zielonych funduszy". Jedno z ważniejszych postanowień odnosi się do wsparcia produkcji energii ze źródeł odnawialnych, w tym zwolnienie z akcyzy oraz ulga inwestycyjna dla podatników podatku rolnego wytwarzających energię ze źródeł odnawialnych.[7]

Następne ulgi podatkowe związane są z obszarem środowiskowym, w którym państwo polskie wprowadziło zachęty do inwestycji w nowe technologie, z możliwością odliczenia od podstawy opodatkowania 50% kwoty wydanej na nowe technologie, do tego wprowadziło ulgi dla centrów badawczo-rozwojowych z uwzględnieniem zwolnienia z podatku od nieruchomości. Aby zachęcić od inwestowania w ekologiczną flotę samochodową zmniejszono stawki za przejazd autostradami i drogami krajowymi dla ciężarówek z niższą emisją CO_2. Inne dodatkowe zwolnienia podatkowe wprowadzono w obszarze pracowniczym, gdzie zatrudnia się pracowników w trudnej sytuacji oraz niepełnosprawnych. Zastosowano ulgi podatkowe na zatrudnienie pracowników w szczególnej niekorzystniej sytuacji.. Co ważne zachęca się do szkolenia pracowników i działalności socjalnej firmy. Z kolei zaś obszar społeczny polega na wsparciu przekazywania środków na cele charytatywne.[8]

[5] http://www.bpcc.org.pl/img.uni/img/pdf/Prezentacja_Accreo_Taxand_legislacja_i_zach%C4%99ty_podatkowe.pdf, dostęp 12.04.2013r.
[6] Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wyd. PWE, Warszawa, 2009. s.45.
[7] http://www.bpcc.org.pl/img.uni/img/pdf/Prezentacja_Accreo_Taxand_legislacja_i_zach%C4%99ty_podatkowe.pdf, dostęp 12.04.2013r.
[8] Ibidem.

4. Odpowiedzialność społeczna biznesu na przykładzie przedsiębiorstwa Microsoft

Między innymi ze względu na ulgi podatkowe do grona firm stosujących CSR dołączył międzynarodowy producent oprogramowania, aplikacji serwerowych i technologii informatycznych dla klientów indywidualnych, firm i instytucji. Microsoft istnieje w Polsce od 1992 roku. Od tego momentu budowano przekonanie w firmie, że należy uczynić nowe technologię dostępnymi i przyjaznymi. Tylko dzięki takiemu rozwojowi sprawy można rozwijać swoje marzenia, tylko tak można w pełni wykorzystać możliwości jakie drzemią w otaczającym nas świecie. Dlatego właśnie Microsoft od początku prowadzi program przeciw „wykluczeniu informacyjnym" poprzez upowszechnienie wiedzy i umiejętności informatycznych. Będąc w programie Microsoft non-profit, firma przekazuje bezpłatnie oprogramowanie na rzecz organizacji społecznych.

Głównymi interesariuszami Microsoftu są grupy społeczne, które najbardziej potrzebują pomocy. Podejmowane inicjatywy mają charakter strategiczny i długofalowy, żeby zapewnić realną zmianę. Microsoft dostosował swoje programy do konkretnych grup odbiorców: dzieci- program bezpieczeństwa internetowego „3..2..1..Internet!"; organizacji pozarządowych-program wsparcia technologicznego oraz konsultacje i szkolenia w obszarze nowoczesnych technologii; seniorów i osób bezrobotnych oraz niepełnosprawnych-projekty realizowane we współpracy z organizacjami non-profit w ramach Społecznego Programu Umiejętności Technologicznych, jak również Programu Wolontariatu Pracowniczego.[9]

Microsoft prowadzi raporty dotyczące odpowiedzialności społecznej w oparciu o GRI G3 Sustainbility Reporting Guidelines.[10] Jedną z największych akcji CSR było opracowanie materiałów edukacyjnych z zakresu bezpieczeństwa internetowego dzieci niesłyszących. Początki tego programu datuje się na rok 2009, kiedy to firma Microsoft wraz z Fundacją Dzieci Niczyje i Fundacją „kierowca bezpieczny" opracowała edukacyjne materiały dotyczące bezpieczeństwa w Internecie. Program skierowany został do uczniów szkół podstawowych, nauczycieli, rodziców oraz opiekunów. Podstawą do przeprowadzenia tego programy była seria filmów animowanych, które przedstawiały potencjalne zagrożenia. Na przełomie 2009/2010 roku Microsoft przeszkolił prawie 100 tysięcy uczniów z całej Polski. Materiały spotkały się z aprobatą wśród dzieci jak i całego środowiska nauczycielskiego. Microsoft oprócz kwestii bezpieczeństwa w Internecie, wykluczenia społecznego oraz braku integracji osób niepełnosprawnych, kładzie nacisk na zatrudnienie osób

[9] http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/15%20polskich_przykladow_CSR_II.pdf, 13.04.2013r.

[10] http://www.bpcc.org.pl/img.uni/img/pdf/Prezentacja_Accreo_Taxand_legislacja_i_zach%C4%99ty_podatkowe.pdf, 12.04.2013r.

niepełnosprawnych. Głównym celem jest pokazanie znaczenia, jaki ma rozwój technologii dla osób niepełnosprawnych, w celu ich integracji.

Cały projekt firmy zaczął się od pilotażowego programu, który został przeprowadzony w jednej ze szkół w Lublinie. To tam powstał pierwszy materiał roboczy, który stał się podstawą do dalszych i głębszych prac nad najciekawszą formą przekazu. W dalszym etapie skorzystano z pomocy Polskiego Związku Głuchych, którzy zajmowali się tłumaczeniem na język migowy. Największym wyzwaniem było przełożenie języka mówionego na język migowy w najciekawszy sposób dla dzieci.[11]

Materiały były testowane na uczniach z Instytutu Głuchoniemych w Warszawie tak, aby efekt był jak najbardziej zrozumiały, a cały materiał jak najbardziej atrakcyjny dla młodych uczniów. W konsekwencji stworzona została pierwsza taka adaptacja materiałów edukacyjnych z zakresu bezpieczeństwa związanego z wykorzystaniem Internetu dla dzieci głuchych. Za najważniejsze cele Microsoft postawił sobie stworzenie zrozumiałego przekazu w wersji z dubbingiem w języku migowym.[12]

Ze względu na delikatny społecznie charakter związany z trudną sytuacją życiową lub zdrowotną beneficjentów firma nie rozpatruje tego w kwestii korzyści dla przedsiębiorstwa, choć wpływa to niewątpliwie na dumę pracowników ze społecznej postawy pracodawcy. Dla zespołu najważniejsze są społeczne efekty podejmowanych działań.[13]

5. Podsumowanie

Odpowiedzialny biznes może przynieść wiele korzyści przedsiębiorstwu. Należy pamiętać, ze nie należą do nich tylko liczne zwolnienia oraz ulgi podatkowe, ale także poprawa konkurencyjności czy tez zwiększenie lojalności klientów. CSR w ostatnich latach stal się tak bardzo popularny ze takie duże przedsiębiorstwa jak Microsoft nie mogą sobie pozwolić na jego nie stosowanie. Jak wiele istnieje firm na świecie tak dużo istnieje kierunków w jakim jest prowadzona polityka społecznej odpowiedzialności w firmach. Międzynarodowy producent oprogramowania, aplikacji serwerowych i technologii informatycznych dla klientów indywidualnych, firm i instytucji jakim jest Microsoft skupił się zwłaszcza na wspieraniu osób niepełnosprawnych.

[11] http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/15%20polskich_przykladow_CSR_II.pdf, 13.04.2013r.
[12] Ibidem.
[13] http://asbiznesu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=476:csr-wedug-microsoft-cyfrowa-odpowiedzialno-spoeczna&catid=36, 13.04.2013 r.

The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) in Poland in an example of Microsoft

Using of Corporate Social Responsibility is becoming a necessity which results from increasing demands of society. To expand the application of CSR by companies, European Union countries adopted a more favorable for business taxes and legal regulations, so the company could build a strong base for the development of society. Microsoft as one of the many companies supporting the Polish society by: donations, training for people with disabilities in the field of safe using the Internet, give employment opportunities and equal treatment for many people with disabilities.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009r.
2. Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność Biznesu wymiar Konstytucyjny i Międzynarodowy*, Wyd. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2009r.
3. Komunikat komisji do parlamentu europejskiego, rady europejskiego komitetu ekonomiczno-społecznego i komitetu regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, dnia 25.10.2011, KOM(2011) 681 wersja ostateczna.
4. Korpus J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, wyd. Placet, Warszawa, 2006r.
5. http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/15%20polskich_przykladow_CSR_II.pdf, 13.04.2013r.
6. http://asbiznesu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=476:csr-wedug-microsoft-cyfrowa-odpowiedzialno-spoeczna&catid=36, 13.04.2013r.
7. http://www.bpcc.org.pl/img.uni/img/pdf/Prezentacja_Accreo_Taxand_legislacja_i_zach%C4%99ty_podatkowe.pdf, 12.04.2013r.

Dawid Obrzeżgiewicz
SKN Finansów Przedsiębiorstw KAPITAŁ, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Zastosowanie opcji rzeczywistych w wycenie inwestycji

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie problemu wyceny projektów inwestycyjnych. Standardowe metody wyceny oparte są na hipotezie ryzyka jako zagrożenia i nie spełniają swojej roli przy wycenie projektów inwestycyjnych. Z przeprowadzonych analiz wynika, że wycena projektów inwestycyjnych za pomocą opcji rzeczywistych jest bardziej adekwatna, ponieważ uwzględnia możliwość zmiany podjętych decyzji przez inwestora i jego reakcję na zmiany w otoczeniu. Wycena inwestycji za pomocą opcji nie daje odpowiedzi zero-jedynkowej, tak jak w przypadku standardowych metod wyceny, tylko sugeruje, jakie działania powinien podjąć inwestor – opóźnić realizację inwestycji, rozszerzyć ją, czy też zmniejszyć skalę projektu inwestycyjnego.

1. Wstęp

Inwestor podejmując decyzje dotyczące projektów inwestycyjnych musi myśleć kompleksowo. Oznacza to, że powinien wziąć pod uwagę nie tylko kształtowanie się standardowych wskaźników inwestycyjnych. Trudniej w klasycznych miernikach uwzględnić takie aspekty jak: możliwość opóźnienia, rozszerzenia, zmniejszenia skali inwestycji.

Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania opcji rzeczywistych do wyceny projektów inwestycyjnych. Wycena za pomocą opcji uwzględnia wszystkie wyżej wymienione aspekty dotyczące podejmowania decyzji strategicznych związanych z realizacją projektu inwestycyjnego.

2. Wady tradycyjnych metod wyceny projektów inwestycyjnych

Najczęściej do wyceny projektów inwestycyjnych używane są metody oparte na hipotezie ryzyka. Metody te traktują ryzyko jako zagrożenie. W tym przypadku odzwierciedleniem ryzyka jest stopa dyskontowa, której wzrost prowadzi do spadku wartości projektu inwestycyjnego, natomiast spadek do wzrostu wartości projektu inwestycyjnego. Tak, więc w tradycyjnych metodach wyceny projektów inwestycyjnych ryzyko jest odwrotnie proporcjonalne do wartości projektu. Tradycyjne metody opierają się na oczekiwanych przepływach pieniężnych i można wśród nich wyróżnić: metodę wolnych przepływów pieniężnych (FCF), gdzie stopą dyskontową jest średni ważony koszt kapitału (WACC); metodę skorygowanej wartości zaktualizowanej (APV) oraz metodę przepływów pieniężnych przynależnych właścicielom.

Tradycyjne metody oparte na oczekiwanych zdyskontowanych przepływach pieniężnych posiadają wiele wad, które mogą stać na przeszkodzie w obiektywnym podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Podstawową ich wadą jest nieuwzględnienie szans wynikających z istnienia ryzyka. Metody te

w przypadku zbyt dużego ryzyka nakazują odrzucenie projektu. Nie liczą się z możliwością reakcji inwestora na zmieniające się warunki w otoczeniu. Traktują ocenę projektu zero-jedynkowo, podczas gdy w praktyce gospodarczej często jedne decyzje inwestycyjne są powiązane z realizacją innych projektów inwestycyjnych.[1] Ponadto inwestorzy, w zależności od uwarunkowań makro i mikroekonomicznych mogą zwiększać lub zmniejszać skalę realizacji projektu inwestycyjnego. Metody oparte na wartości zaktualizowanej netto (NPV) przyjmują, że czas realizacji inwestycji jest z góry określony i nie może ulegać zmianom, co prowadzi do braku możliwości operowania czasem. Metody tradycyjne nie uwzględniają możliwości opóźnienia realizacji inwestycji. Z braku ewentualności operowania czasem wynika także brak możliwości zmiany wcześniej podjętych decyzji. Nieuwzględnienie możliwości operowania czasem może prowadzić do nierzetelnej i niewiarygodnej wyceny projektów inwestycyjnych.[2]

3. Opcje finansowe

Pomiędzy opcjami finansowymi, a opcjami rzeczywistymi występuje analogia, dlatego aby lepiej zrozumieć mechanizm działania wyceny za pomocą opcji rzeczywistych konieczne jest ujęcie zagadnienia konstrukcji opcji finansowych.

W czasach dużej zmienności panującej na rynkach finansowych istnieje bardzo duże ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i inwestycyjnej. Doprowadziło to do rozwoju instrumentów finansowych mających ograniczać to ryzyko. Jednym z tych instrumentów są opcje finansowe, które mogą stanowić zabezpieczenie przed fluktuacjami kursów walut, cen surowców naturalnych czy kursów akcji spółek giełdowych.

Opcja finansowa jest zaliczana do grupy instrumentów pochodnych, który daje nabywcy prawo do zakupu lub sprzedaży w przyszłości ustalonej w kontrakcie liczby instrumentu bazowego po uzgodnionej cenie i w uzgodnionym czasie.[3] Opcja finansowa jest jedynym spotykanym na rynkach finansowych niesymetrycznym instrumentem transferu ryzyka. W przypadku tego kontraktu strona przyjmująca pozycję długą transferuje ryzyko do strony zajmującej pozycję krótką, w zamian płacąc tzw. premię opcyjną.[4] Z kontraktami opcji wiąże się specjalistyczna terminologia: cena wykonania, data zapalności. Cena wykonania opcji to cena określona w kontrakcie opcji, po której może dojść do sfinalizowania transakcji kupna lub sprzedaży danego

[1] Ziarkowski R., *Opcje rzeczowe oraz ich zastosowanie w formułowaniu i wycenie projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2004, s.33-38.
[2] Mizerka J., *Opcje rzeczywiste w finansowej ocenie efektywności inwestycji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2005, s.39-49.
[3] Pruchnicka-Grabias I., *Egzotyczne opcje finansowe*, Wydawnictwo fachowe CeDeWu.PL, Warszawa, 2010, s.9-48.
[4] Jajuga K., *Elementy nauki o finansach. Kategorie i instrumenty finansowe*, PWE, Warszawa, 2007, s.198-211.

instrumentu bazowego. Data zapadalności opcji jest to ostatni dzień, w którym opcja może zostać zrealizowana.[5]

4. Opcje rzeczywiste (realne)

Obecnie na świecie na rynkach finansowych wśród inwestorów panuje nastrój niepewności. Coraz więcej inwestycji jest wstrzymywanych i odkładanych w czasie, co prowadzi do problemów związanych z ich wyceną. Taka sytuacja makroekonomiczna pozytywnie wpływa na rozwój opcji rzeczywistych, jako modelu wyceny inwestycji. Opcje rzeczywiste pozwalają inwestorom na podejmowanie decyzji inwestycyjnych w warunkach niepewności.

4.1 Definicja opcji rzeczywistej

Opcja rzeczywista jest to prawo inwestora (osoby decyzyjnej) do podjęcia określonego działania w zakresie aktywów niefinansowych oraz źródeł ich finansowania w ustalonym momencie. W przypadku opcji rzeczywistej decydent działając w warunkach niepewności, przy podejmowaniu decyzji wie, że otwierają się przed nim nowe możliwości. Ryzyko jest traktowane przez niego jako szansa. Jednocześnie to, czy te możliwości zostaną wykorzystane w przyszłości jest uwarunkowane od rozwoju sytuacji. Opcja rzeczywista zakłada, że decydent ma zdolność do reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu w przypadku realizacji projektu inwestycyjnego.[6]

4.2 Opcje rzeczywiste a opcje finansowe

Opcje rzeczywiste opierają się na opcjach finansowych. Występuje pomiędzy nimi analogia. Zarówno w przypadku opcji finansowych, jak i opcji rzeczywistych stosuje się te same parametry oraz zasady podejmowania decyzji. Ponadto wartość opcji finansowej oraz inwestycji rzeczowej jest zależna od określonych parametrów.[7]

Podstawowe różnice pomiędzy opcjami finansowymi, a opcji rzeczywistymi zostały przedstawione w Tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Porównanie opcji finansowych z opcjami rzeczywistymi-różnice

Parametr	Opcja finansowa	Opcja rzeczywista
Termin wygaśnięcia	liczony w miesiącach	liczony w latach
Wartość opcji	na ogół niewielka	liczona w mln (PLN, USD, UER)
Instrument bazowy	nie podlega zużyciu ekonomicznemu	podlega zużyciu ekonomicznemu
Posiadacz	jeden właściciel	wielu inwestorów
Przedmiot obrotu rynkowego	tak	nie
Możliwość wpływu posiadacza	nie	tak

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Mizerka, *op. cit..*, s.7-16

[5] Bodie Z., Merton R.C., *Finanse*, PWE, Warszawa, 2003, s.536-538.
[6] Mizerka J., *op. cit.*, s.62-64.
[7] Ziarkowski R., *op. cit.*, s.65-72.

4.3 Rodzaje opcji rzeczywistych

W ramach literatury przedmiotu wyróżnia się następujące rodzaje opcji rzeczywistych:[8]

- opcja opóźnienia – opcja dająca decydentowi prawo do opóźnienia momentu rozpoczęcia realizacji projektu inwestycyjnego,
- opcje zmiany skali działania – opcja rozszerzenia i opcja zmniejszenia – opcje dające decydentowi prawo odpowiednio do rozszerzenia skali realizacji projektu lub zmniejszenia zakresu realizacji projektu inwestycyjnego,
- opcja zatrzymania i wznowienia działalności – opcja dająca decydentowi prawo do zatrzymania realizacji projektu inwestycyjnego na dowolnym etapie (np. z powodu kryzysu w branży budowlanej) oraz wznowienia realizacji projektu, gdy przejściowy okres trudności już minie,
- opcja rezygnacji – opcja dająca decydentowi prawo do rezygnacji z realizacji danego projektu inwestycyjnego, w przypadku gwałtownego i długotrwałego pogorszenia sytuacji panującej na rynku,
- opcja przełączania – opcja dająca decydentowi prawo do zmiany określonych parametrów projektu np.: wykorzystywanych surowców, technologii, wykorzystywanych czynników produkcji,
- opcja wzrostu – opcja dająca decydentowi prawo do realizacji innych projektów powiązanych z danym projektem inwestycyjnym.

5. Wycena projektu inwestycyjnego z zastosowaniem podejścia opcyjnego

Korzystając z analogii zachodzącej pomiędzy opcjami finansowymi, a opcjami rzeczywistymi projekt inwestycyjny można potraktować jako opcję. Modele wyceny stosowane dla potrzeb wyceny opcji finansowych nie we wszystkich wypadkach są przydatne do wyceny opcji rzeczywistych. Modele analityczne wypracowane na gruncie matematyki istnieją tylko dla niektórych opcji rzeczywistych.

5.1 Zagadnienia wstępne

W przypadku wyceny opcji rzeczywistych najbardziej istotnym problemem jest brak spełnienia założenia o zupełności rynku. W wycenie opcji rzeczywistych zupełność rynku oznacza istnienie na rynku dobra, którego zmiany wartości są w sposób idealny skorelowane ze zmianami wartości danego dobra uznawanego za instrument bazowy. Instrument bazowy to „dobro" na

[8] Wiśniewski T., *Ocena efektywności inwestycji rzeczowych ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2008, s.230-238.

które została „wystawiona” opcja rzeczywista. Natomiast dobro idealnie skorelowane z instrumentem bazowym to jest instrument bliźniaczy.[9]

5.1.1 Miernik oceny efektywności inwestycji w opcję (ENPV)

Standardowy miernik oceny efektywności inwestycji, jakim jest wartość zaktualizowana netto (NPV) przy wycenie dużych projektów inwestycyjnych nie sprawdza się. Standardowe NPV nie uwzględnia powiązań miedzy projektami, synergii zachodzącej między realizowanymi projektami oraz możliwości zmiany skali realizacji projektu bądź też rezygnacji z niego. Obecnie planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie polega na wycenie za pomocą opcji rzeczywistych. Taki tok rozumowania w planowaniu strategicznym wymaga nowego ulepszonego miernika efektywności inwestycji- rozszerzona wartość zaktualizowana netto (ENPV).[10]

ENPV= NPV + wartość opcji rzeczywistych + wartość zależności między opcjami

Wyżej przedstawiony wzór pokazuje, że wartość ENPV oprócz tradycyjnego NPV stanowi także wartość opcji rzeczywistych oraz zależności miedzy tymi opcjami. Wartość ta w sensie ekonomicznym powinna w najgorszym wypadku równać się wartości NPV, ponieważ wartość opcji rzeczywistych nie może być mniejsza od 0. W Tabeli 5.1.1. zostały zaprezentowane możliwości podejmowania decyzji inwestycyjnych w oparciu o ENPV oraz o kryterium zmienności (σ).

Tabela 5.1.1. Możliwości decyzyjne dotyczące projektów inwestycyjnych w zależności od wartości ENPV, NPV oraz zmienności instrumentu bazowego (σ)

Region	NPV	σ	ENPV	Decyzja inwestycyjna
1	NPV>0	mała wartość	ENPV=NPV	Teraz realizować opcję (projekt)
2	NPV>0	średnia wartość	ENPV>NPV	Należy wziąć pod uwagę natychmiastowe wykonanie opcji (projektu)
3	NPV>0	duża wartość	ENPV>0	Prawdopodonie później należy zrealizować opcję (projekt)
4	NPV<0	duża wartość	ENPV>0>NPV	Być może poźniej zrealizować opcję (projekt)
5	NPV<0	średnia wartość	ENPV>NPV	Być może należy odrzucić opcję (projekt)
6	NPV<0	mała wartość	ENPV=NPV	Nie realizować opcji (projektu) w ogóle

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mizerka J., *op. cit.*., s.74-80.

5.1.2 Koncepcje wyceny opcji rzeczywistych

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące koncepcje wyceny opcji rzeczywistych:[11] klasyczną, subiektywną, MAD (Market Asset Disclaimer), zrewidowaną klasyczną oraz zintegrowaną.

Koncepcja klasyczna opiera się na złożeniu zupełności rynku. Procedura wyceny przebiega następująco. Najpierw identyfikuje się instrument bliźniaczy oraz szacuje parametry jego rozkładu. Należy pamiętać, że instrument bliźniaczy musi być idealnie skorelowany z instrumentem bazowym. Następnie oblicza się

[9] Mizerka J., *op. cit.*, s.86-94.
[10] Wiśniewski T., *op. cit.*, s.220-226.
[11] Mizerka J., *op. cit.*, s.94-109.

wartość instrumentu bazowego korzystając z informacji o instrumencie bliźniaczym. Na sam koniec następuje szacowanie wartości opcji stosując modele wyceny opcji finansowych.[12]

Subiektywna koncepcja wyceny nie określa instrumentu bliźniaczego. Wycena polega na subiektywnym określeniu wartości początkowej oraz przedziałów zmienności instrumentu bazowego. Podobnie jak w koncepcji klasycznej wykorzystywane są standardowe modele wyceny opcji finansowych do określenia wartości opcji rzeczywistych.[13]

Koncepcja MAD przyjmuje założenie, że instrumentem bliźniaczym jest sam projekt inwestycyjny. Wycena polega na szacowaniu przepływów generowanych przez projekt z uwzględnieniem subiektywnych założeń. Następnie ma miejsce oszacowanie wartości parametrów rozkładu przepływów z wykorzystaniem metody Monte Carlo. Na koniec otrzymane parametry rozkładu przepływów są wykorzystywane do wyceny opcji rzeczywistych, tak jak w poprzednich metodach stosując standardowe modele wyceny opcji.[14]

Zrewidowana klasyczna metoda wyceny opiera się na kryterium określenia dominującego rodzaju ryzyka projektu. Jeżeli w danym projekcie dominuje ryzyko rynkowe stosuje się klasyczny model wyceny. Natomiast, gdy dominuje ryzyko indywidualne to wycena odbywa się z zastosowaniem drzewa decyzyjnego, w którym przepływy pieniężne dyskontowane są stopą, która uwzględnia premię za ryzyko.[15]

Zintegrowana koncepcja wyceny opcji rzeczywistych uwzględnia zarówno ryzyko rynkowe, jak i indywidualne. Koncepcja ta opiera się na budowie drzewa decyzyjnego. W toku wyceny należy określić rodzaje ryzyka, oszacować subiektywne prawdopodobieństwa (wyrażające ryzyko indywidualne), wyliczyć prawdopodobieństwa arbitrażowe (wyrażające ryzyko rynkowe), oszacować wartość opcji z założeniem zupełności rynku, oszacować równoważnik pewności oczekiwanej korzyści oraz obliczyć ENPV.[16]

5.2 Wycena opcji opóźnienia

Wycena opcji opóźnienia zostanie przedstawiona na przykładzie liczbowym w celu przybliżenia praktycznego aspektu wyceny opcji rzeczywistych. Będzie to proces wyceny opcji opóźnienia przy założeniu nieciągłych zmian wartości instrumentu bazowego w czasie oraz założeniu modelu z czasem dyskretnym.

Inwestor zastanawia się na realizacją opcji opóźnienia inwestycji, którą jest budowana kopalni gazu łupkowego. Obecna wartość korzyści wynikających z projektu 500 mln zł. Oszacowano, że w następnym okresie wartość inwestycji może wzrosnąć (spaść) o 40%. Natomiast nakład inwestycyjny zamyka się kwotą 550 mln zł. Przyjmijmy, że stopa oprocentowania obligacji skarbowych (papierów wolnych od ryzyka) wynosi 4% w skali okresu. Natomiast koszt

[12] Wiśniewski T., *op. cit.*, s.277-280.
[13] Ibidem., s.280-281.
[14] Ziarkowski R., *op. cit.*, s.107-109.
[15] Mizerka J., *op. cit.*, s.101-103.
[16] Ibidem, s.103-107.

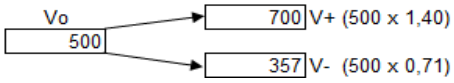
utraconych korzyści (koszt alternatywny) związany z odsuwaniem realizacji projektu wynosi 3% w skali okresu.

Pierwszym krokiem jest obliczenie wskaźników wzrostu i spadku instrumentu bazowego:

u (wskaźnik wzrostu)=(1+σ)/1= (1+0,4)/1= 1,40

d (wskaźnik spadku))=1/(1+σ)= 1/(1+0,4)= 0,71

Następnym krokiem jest oszacowanie wartości instrumentu bazowego (V+,V-):



Jeżeli nastąpi wzrost to wartość instrumentu bazowego wzrośnie do 700 mln zł. Natomiast jeżeli nastąpi spadek to wartość instrumentu bazowego spadnie do 357 mln zł.

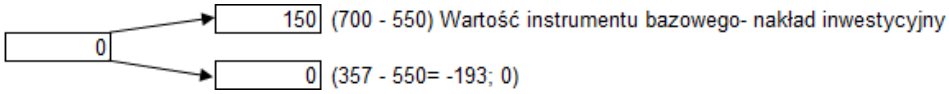
Po oszacowaniu instrumentu bazowego następuje obliczenie prawdopodobieństw arbitrażowych (q, 1-q). Prawdopodobieństwa arbitrażowe są to prawdopodobieństwa w świecie pozbawionym ryzyka.

q= {Vo[1+(rf-δ)]-V-}/(V+-V-)= {500[1+(0,04-0,03)]-357}/(700-357)= 0,43

1-q= 1-0,43= 0,57

Prawdopodobieństwo arbitrażowe wzrostu instrumentu bazowego (wartości projektu inwestycyjnego), ale również spadku wartości opcji wynosi 43%. Natomiast prawdopodobieństwo arbitrażowe spadku instrumentu bazowego (wartości projektu inwestycyjnego), a wzrostu wartości opcji wynosi 57%.

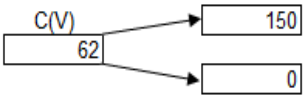
Następnym etapem jest oszacowanie wartości wewnętrznej opcji. Wartość wewnętrzna opcji jest to wartość opcji w momencie wykonania. Liczona jest jako różnica między ceną instrumentu bazowego, a ceną wykonania.



Wartość wewnętrzna dla wzrostu instrumentu bazowego wynosi 150. Natomiast wartość wewnętrzna dla spadku wartości instrumentu bazowego stanowi większą wartość spośród -193 oraz 0, a więc wynosi 0. W przypadku, gdy wartość wewnętrzna przyjmuje wartości mniejsze lub równe 0, projektu nie realizujemy.

Na podstawie obliczonych wartości wewnętrznych można obliczyć wartość całkowitą opcji opóźnienia C(V).

C(V)= [1/(1+rf)](qV^{+} +(1-q)V)= [1/(1+0,04)]*(0,43*150+ 0,57*0) = 62,02 = 62*



Wartość całkowita opcji na dzień podejmowania decyzji wynosi 62 mln zł.

Aby móc wyliczyć wartość opcji opóźnienia potrzebne jest także obliczenie NPV.

NPV= Vo- I= 500- 550= -50

NPV przyjmuje wartości ujemne w wysokości -50 mln zł. Jeżeli podjęcie decyzji zależałoby tylko od kryterium NPV projekt ten należałoby odrzucić.

Na koniec obliczamy wartość opcji opóźnienia cp(V). Jest to różnica pomiędzy całkowitą wartością opcji opóźnienia C(V) oraz wartością zaktualizowaną netto (NPV).

cp(V)=C(V) - NPV= 62 – (-50)= 62+50= 112

Opcję opóźnienia należy zrealizować, bo wstrzymując się z realizacją projektu inwestycyjnego zyskujemy 112 mln zł. Opcja zostanie zrealizowana w następnym okresie, ponieważ wtedy wartość wewnętrzna będzie się równać całkowitej wartości opcji opóźnienia.

W przypadku opcji opóźnienia realizacja projektu następuje, gdy wartość wewnętrzna jest większa lub równa całkowitej wartości opcji opóźnienia. Kryterium wykluczającym realizację opcji opóźnienia jest przyjmowanie przez wartość wewnętrzną wartości mniejszych lub równych 0.

5. Podsumowanie

Zaprezentowane w treści artykułu podejście opcyjne do wyceny projektów inwestycyjnych pokazało niedoskonałości standardowego wskaźnika oceny efektywności inwestycji, jakim jest wartość zaktualizowana netto. Głównym mankamentem tego podejścia jest brak uwzględnienia czasu, a dokładniej możliwości reakcji inwestora na warunki panujące w otoczeniu już w trakcie realizacji projektu inwestycyjnego.

Rozwiązaniem tego problemu decyzyjnego jest zastosowanie opcji rzeczywistych do wyceny projektów inwestycyjnych. Wycena ta pozwala na sterowanie przez decydenta czasem już w trakcie realizacji inwestycji, co pozwala podejmować bardziej optymalne decyzje inwestycyjne.

Abstract

The aim of the paper is to show the problem of valuation of investment projects. Standard methods of valuation are based on hypothesis of risk as threat and they do not grant role at valuation of investment projects. From carried analyses result, valuation of investments projects with the use of real option is more adequate. Valuation with real option accept possibility of change decision by investor and the investor has ability to react to changes in the environment. The valuation of investments using the options doesn't give a straight answer. In standard valuation methods, only suggests what action investor should take – delay investments, expand, or reduce the scale of the investment project.

Bibliografia

1. Bodie Z., Merton R.C., *Finanse*, PWE, Warszawa, 2003r.
2. Jajuga K., *Elementy nauki o finansach. Kategorie i instrumenty finansowe*, PWE, Warszawa, 2007r.
3. Mizerka J., *Opcje rzeczywiste w finansowej ocenie efektywności inwestycji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2005r.
4. Pruchnicka-Grabias I., *Egzotyczne opcje finansowe*, Wydawnictwo fachowe CeDeWu.PL, Warszawa, 2010r.
5. Taylor F., *Rynki i opcje walutowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000r.
6. Wiśniewski T., *Ocena efektywności inwestycji rzeczowych ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2008r.
7. Ziarkowski R., *Opcje rzeczowe oraz ich zastosowanie w formułowaniu i wycenie projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2004r.

inż. Mariola Wójcik, inż. Piotr Łapiński
Koło Naukowe Menedżerów, Politechnika Lubelska

Nowe spojrzenie na ryzyko a maksymalizację zysku w procesie produkcyjnym

Streszczenie

Artykuł charakteryzuje podstawowe pojęcia związane z ryzykiem i maksymalizacją zysków. Praca zawiera próbę opisu konfliktu osiągania wysokiego zysku z prawdopodobieństwem nieoczekiwanego poniesienia strat. Wymieniono także podstawowe problemy w zarządzaniu ryzykiem oraz wskazano uproszczone propozycje rozwiązania problemów z nim związanych.

1. Proces produkcyjny

Mianem procesu produkcyjnego określa się całokształt czynności, w wyniku których z materiału lub materiałów powstaje gotowy produkt o określonej wartości użytkowej.[1] Mając na uwadze najistotniejsze cechy procesów produkcyjnych można ogólnie wydzielić rodzaje procesów – wydobywcze i przetwórcze. Wydobywcze procesy produkcyjne polegają na wydobywaniu kopalin użytecznych w postaci różnych form geologicznych. Przetwórcze procesy produkcyjne przekształcają surowce i materiały wyjściowe w produkty o zmienionym składzie chemicznym, stanie fizycznym, własnościach mechanicznych i eksploatacyjnych.

2. Definicja ryzyka

Ryzyko jest zjawiskiem powszechnym, występującym tak w życiu każdego człowieka, jak i w działalności każdego przedsiębiorstwa.[2] Często nie uświadamiamy sobie nawet, jak wielką część naszego życia zajmuje właśnie ryzyko. Każda podejmowana przez nas decyzja w większym lub mniejszym stopniu wiąże się z ryzykiem. Zagadnienie to staje się szczególnie ważne w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej, ponieważ często wiąże się ono z poważnymi konsekwencjami finansowymi. Mimo powszechności zjawiska, zdefiniowanie samego pojęcia ryzyka od lat stwarza duże trudności. Opinii na temat ryzyka i definicji tego słowa jest niemal tak dużo, jak osób zajmujących się tą tematyką. W potocznym rozumieniu termin „ryzyko" znacznie częściej kojarzy się z niepożądanymi zdarzeniami (zagrożeniami) niż z pozytywnymi uwarunkowaniami (szansami).[3] Widać jednak stopniową zmianę podejścia do ryzyka polegającą na rozszerzeniu jego biznesowej definicji o możliwość zaistnienia pożądanego zdarzenia, tj. szansy rynkowej.

[1] Brzeziński M., *Organizacja produkcji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, 2000r.
[2] Kalinowski M., *Ryzyko walutowe*, CeDeWu, Warszawa, 2012r.
[3] Gasiński T., Pijanowski S., *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, http://www.mg.gov.pl, 2012r.

Przedsiębiorstwa dążą do ciągłego rozwoju, przez co ich struktury stają się coraz bardziej złożone i dynamiczne. Efektem tego jest zwiększenie odpowiedzialności podejmowanych w nich decyzji, co dodatkowo komplikuje możliwości zarządzania ryzykiem. Niewątpliwie ryzyko jest nieodłącznym elementem każdego przedsięwzięcia gospodarczego i bez względu na to, jak skuteczny system kontroli wdrożymy, jego całkowite wyeliminowanie jest niemożliwe. Kluczowym problemem dla przedsiębiorcy jest zatem określenie źródeł powstawania ryzyka, jego wielkości oraz wpływu, jakie może ono mieć na prowadzoną działalność, a następnie podjęcie takich działań, by wpływ ten zminimalizować.

Nie podlega dyskusji fakt, że w działaniach różnych organizacji przejawia się celowość w dążeniu do dokładnego poznania (kwestii) ryzyka i niepewności. Motywacja ta jest pierwszym krokiem do świadomego zarządzania ryzykiem. Negatywne i pozytywne skutki występowania ryzyka stanowią bodźce dla przedsiębiorstwa do podejmowania kroków w celu zarówno minimalizowania jego kosztów, jak i maksymalizowania płynących z niego korzyści.[4]

Zarządzanie przedsiębiorstwem obejmuje skomplikowane procesy podejmowania decyzji i planowania, przy uwzględnieniu czynnika ewentualnego ryzyka, które występuje we wszystkich rodzajach prowadzonej działalności, jak np. gospodarka środkami trwałymi, sprzedaż, proces produkcji, gospodarka finansowa.[5] Właściciel, podejmując wszelkie decyzje, musi liczyć się z ewentualnym poniesieniem strat, pomimo zgromadzonej wiedzy teoretycznej i praktycznej. Analiza ryzyka jest ogromnie istotna dla przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala mu je mierzyć oraz udziela odpowiedzi na pytanie: Jak wysoki powinien być dochód, by zrekompensować stopień ryzyka? Aby w jak największym stopniu ograniczyć ryzyko w przedsiębiorstwie należy ustalić w danej firmie główne obszary jego występowania, przy czym trzeba mieć na uwadze zakres prowadzonej działalności oraz posiadać jak najwięcej informacji o potencjalnych kontrahentach.[6] Dobrze jest również dysponować nadwyżką finansową, która w przypadku niepowodzenia pokryje poniesione straty, pomimo pogorszenia wyniku finansowego.

Podejmowanie ryzyka wynika z faktu, iż nie można w sposób absolutnie pewny przewidzieć przyszłości. Nierealnym jest bowiem ustalenie, jak będą kształtowały się czynniki mające wpływ na przyszłe efekty podejmowanych dzisiaj decyzji. Nie można także wykluczyć błędów w dostępnych informacjach na temat przyszłości i ich interpretacji. W rezultacie decyzje podejmowane na podstawie tych informacji mogą być nieoptymalne, a nawet błędne. Stąd ryzyko można określić jako zagrożenie niezrealizowania założonego celu.[7]

[4] Kreczmańska-Gigol K., *Aktywne zarządzanie płynnością finansowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2010r.
[5] Gajdzik B., *Finanse przedsiębiorstwa dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2011r.
[6] Gasiński T., Pijanowski S., *Zarządzanie..., op.cit.*
[7] Kalinowski M., *Ryzyko..., op.cit.*

3. Rola i znaczenie zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa

Kluczowym problemem dla przedsiębiorstw jest określenie: gdzie ryzyko występuje, jak jest duże, jaki może mieć wpływ na działanie, proces, organizację oraz na kolejnym etapie, co można zrobić, by to ryzyko wyeliminować lub przynajmniej ograniczyć do akceptowalnego poziomu. Ogół tych problemów jest przedmiotem zarządzania ryzykiem.[8]

Analiza ryzyka może obracać się wokół dwóch podejść do tego zagadnienia:[9]

- kontroli ryzyka (ang. risk control),
- finansowania ryzyka (ang. risk financing).

Kontrola ryzyka integruje koncepcję unikania ryzyka (ang. risk avoidance) i redukcji ryzyka (ang. risk reduction), natomiast finansowanie ryzyka dotyczy transferu ryzyka (ang. risk transfer) i zatrzymywania ryzyka w firmie (ang. risk retention).

Proces akceptacji/odrzucenia ryzyka przez stronę umowy w obrocie gospodarczym rządzi się kilkoma prawami, które wynikają z odpowiedzi na podstawowe pytania:

- Która strona jest najlepiej przygotowana do kontroli zdarzeń mogących doprowadzić do powstania ryzyka?
- Która strona może najefektywniej zarządzać ryzykiem, jeśli ono zaistnieje?
- Czy udział w procesie zarządzania ryzykiem jest pożądany, czy też nie?
- Która ze stron powinna zaakceptować ryzyko, jeśli nie można go kontrolować/uniknąć?
- Czy koszty transferu ryzyka są akceptowalne?
- Czy strona przejmująca/podejmująca ryzyko będzie w stanie poradzić sobie z konsekwencjami, jeśli ryzyko faktycznie zaistnieje?
- Czy uniknięcie/transfer/akceptacja ryzyka nie doprowadzi do powstania jakiegoś jego nowego typu, dotąd nieuwzględnianego w analizie?

Odpowiedzi, jakich udziela firma na tak postawione pytania, determinują przyjęty sposób analizy, oceny, wreszcie zarządzania ryzykiem – określają podejście do ryzyka danego podmiotu.

Jednym z możliwych i jednocześnie najłatwiejszych aplikacyjnie podejść jest unikanie ryzyka – instytucja skupia się na nieangażowaniu się w ryzykowne przedsięwzięcia.[10]

Przedsiębiorstwo może zrezygnować z inwestycji, jeżeli zyski wydają się zbyt niepewne. Zazwyczaj zarząd firmy ustala granicę akceptowalnego poziomu ryzyka. Akceptowalny jego próg jest obrazem wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań i przekonań dyrekcji.

[8] Kulińska E., Dornfeld A., *Zarządzanie ryzykiem procesów – identyfikacja – modelowanie zastosowanie*, Oficyna Wydawnictwa Politechniki Opolskiej, Opole, 2009r.
[9] Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2008r.
[10] Ibidem.

Przedsiębiorstwo, z jednej strony, musi odrzucać propozycje biznesowe, które spowodowałyby przekroczenie tej granicy, z drugiej zaś, musi uwzględniać przyjętą praktykę postępowania w danej branży i rzeczywistość rynkową, w jakiej funkcjonuje. Przykładowo firmy produkujące samochody muszą pogodzić się z projektowaniem co kilka lat nowego modelu, co stwarza swoiste zagrożenia (możliwa jest sytuacja, że nie zostanie on dobrze przyjęty na rynku, a prace projektowe trwają długo i są kosztowne), jednakże przyjęta praktyka biznesowa w tej gałęzi skłania je do akceptacji tych reguł. Warunki konkurencji rynkowej w branży wymagają podjęcia próby zainteresowania klienta nowym projektem, gdyż w przeciwnym wypadku firma może zostać zdystansowana przez konkurencję.[11]

Podobnie przedsiębiorstwo niezdolne do tolerowania wysokiego poziomu ryzyka, działające w branży elektronicznej, informatycznej, czy farmaceutycznej, nie ma racji bytu na rynku, gdyż tempo pojawiania się nowych produktów w tych dziedzinach jest ogromne. Zatem tradycyjne ubezpieczenia są w sytuacji takich firm zupełnie nieprzydatne. Potrzeba tu aktywnej polityki ryzyka, dopracowanej w szczegółach, i skutecznej strategii zarządzania nim. Każde przedsiębiorstwo doświadcza też pewnego ryzyka, umownie nazwanego podstawowym, związanego z zasadniczą działalnością, którego bez względu na podjęte kroki nie da się uniknąć. Łatwo można je zidentyfikować i uwzględnić jego wpływ już w fazie planowania nowego przedsięwzięcia. Podsumowując, unikanie ryzyka pozwala firmie na skupienie się na sprawach dla niej istotnych, umożliwia też wybór zagrożeń, które chce ponosić. Jednakże nie ma przedsiębiorstwa, które mogłoby unikać wszystkich rodzajów ryzyka i właściwie funkcjonować.

Metodyczny charakter zarządzania ryzykiem obejmuje całe przedsiębiorstwo. Jest to proces o kluczowym znaczeniu dla strategicznego zarządzania organizacją, pozwalający racjonalnie i w odpowiednim czasie reagować na niewiadome, jakie mogą powstać na skutek działalności biznesowych.[12] Zarządzanie ryzykiem niezaprzeczalnie wymaga od przedsiębiorstwa poświecenia pewnych środków finansowych oraz zasobów ludzkich w celu stworzenia struktury odpowiedzialnej za tę działalność. Ponadto samo stosowanie technik ograniczających ryzyko praktycznie zawsze wiąże się z kosztami.

Do głównych celów zarządzania ryzykiem należy maksymalizacja szans na osiągniecie celów organizacji, minimalizacja skutków niekorzystnych działań, zdarzeń i okoliczności, a także maksymalizacja ryzyka potencjalnych zysków, jakie może osiągnąć organizacja.[13]

Dobrze prowadzona kontrola ryzyka nie stanowi dla firmy kosztu, lecz wartość dodaną. Nasze otoczenie gospodarcze staje się coraz bardziej zmienne i wymagające, a firmy muszą funkcjonować pod ciągłą presją obniżania kosztów, podwyższania jakości, proponowania nowych produktów i usług, wchodzenia na nowe rynki. Większość firm jest zależna od zjawisk globalnych i nie ma już żadnych marginesów bezpieczeństwa na ewentualne nietrafione decyzje – niewielki nawet błąd zarządczy lub zatrzymanie operacji w takich warunkach biznesowych

[11] Ibidem.
[12] Kulińska E., Dornfeld A., *Zarządzanie..., op.cit.*
[13] Ibidem.

może prowadzić do załamania się finansowego przedsiębiorstwa lub utraty reputacji czy usunięcia z rynku. Firmy są coraz bardziej narażone na porażkę.

Głównym celem zarządzania ryzykiem jest zabezpieczenie operacyjnej efektywności przedsiębiorstwa, która może być zakłócana realizującymi się ryzykami.[14] Cel ten opisać można jako stabilizację oraz zapewnienie kontynuowania działalności przez przedsiębiorstwo w taki sposób, aby mogła ona wytwarzać swój produkt lub usługę skutecznie i sprawnie. Możliwe jest to pod warunkiem zachowania ludzkich, fizycznych, naturalnych i finansowych środków, które przedsiębiorstwo używa do realizacji swych celów.

Celem zarządzania ryzykiem gospodarczym w żadnym razie nie jest kreowanie potencjału rozwojowego firmy czy też kompetencji i decyzji menedżerów. Sprawnie funkcjonujący system zarządzania ryzykiem, oparty o kulturę „świadomości ryzyka", pozwala zarządowi skoncentrować się na budowaniu strategii rozwoju, wartości i konkurencyjności firmy. Z pewnością firmy zarządzające ryzykiem mogą w sposób kontrolowany podjąć wyższe ryzyko niż przeciętna firma z branży – a więc osiągać wyższe zyski i być bardziej konkurencyjne.

Korzyści płynące z zarządzania ryzykiem mogą spowodować, że:[15]

- zaistnieją wspólne, przejrzyste kryteria oceny, porównywania i postępowania wobec ryzyk dotyczących skrajnie odmiennych obszarów i funkcji firmy (np. ryzyko utraty klienta i ryzyko awarii sieci),
- zostaną zdefiniowane proste zależności pomiędzy skutecznością zarządzania ryzykiem a osiąganiem celów biznesowych,
- zarząd będzie w pełni przygotowany na faktyczne wystąpienie (tzw. realizację) zagrożeń, gdyż zrobiono wszystko, aby po pierwsze zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia, a po drugie skutki jego wystąpienia,
- firma będzie miała zdecydowanie większą zdolność do „podniesienia" się po katastrofie i do stosunkowo szybkiego przywrócenia zasobów operacyjnych i zdolności do generowania zysku,
- firma zwiększa przewagę konkurencyjną.

4. Maksymalizacja zysków

Powszechnie przyjmuje się, choć nie bez zastrzeżeń, że głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest osiąganie jak największego zysku. Gdyby firma chciała tylko maksymalizować produkcję, nie troszcząc się o zysk, to produkcja przekroczyłaby możliwości sprzedaży i firma traciłaby pieniądze.[16]

Najważniejszą decyzją, oczywiście oprócz tego, co i jak produkować, jest określenie wielkości produkcji. Aby ją podjąć, należy najpierw określić wysokość możliwego do osiągnięcia zysku. Firma wybiera taki poziom

[14] Brzeziński M., *Organizacja..., op.cit.*

[15] Froot K.A., Scharfstein D.S., Stain J.C., Risk *Management Coordinating Corporate Investment and Financing Policies*, NBER Working Paper No. w4084, 1992.r

[16] http://mojafirma.infor.pl/temat-dnia/110502,Zysk-w-dzialalnosci-przedsiebiorstwa.html, 19.10.2012r.

produkcji, przy którym może osiągnąć największy zysk. Nie musi to oznaczać osiągnięcia najwyższego możliwego poziomu produkcji.

Maksymalizacja zysku prowadzi do lekceważenia ryzyka, które jest miarą niepewności przyszłych dochodów. Nowoczesne koncepcje finansów zwracają uwagę na sprzeczność między ryzykiem a dochodem w idealnym (zazwyczaj nieosiągalnym) układzie: niskie ryzyko, wysoki dochód. Ryzyko i dochód muszą być zawsze postrzegane razem, gdyż oczekiwany zysk firmy może być w sposób właściwy oceniany tylko w świetle towarzyszącego mu ryzyka.

5. Pojęcie zysku

Zysk to dodatni wynik finansowy przedsiębiorstwa, który oznacza, że ma ono wyższe przychody niż koszty ich uzyskania.[17] Inaczej, jest to „nadwyżka wartości sprzedaży nad ogólnymi wydatkami, wynagrodzenie dla firm za angażowanie jej zasobów w warunkach ryzyka w celu zaspokojenia potrzeb odbiorców. Zysk jest podstawą do inwestowania i rozwoju firmy".[18]

W potocznym rozumieniu zysk jest to po prostu nadwyżka przychodów ze sprzedaży nad wszystkimi kosztami, jakie przy danej transakcji zostały poniesione. W ekonomii znaczenie tego pojęcia jest podobne – jest to kwota, jaka pozostaje po odjęciu kosztów od przychodów przedsiębiorstwa w danym okresie rozliczeniowym. Inaczej mówiąc jest to dodatni wynik finansowy w działalności przedsiębiorstwa.

Zysk jest jednym z najważniejszych mierników w działalności gospodarczej, pozwalającym określić, czy działalność przedsiębiorstwa jest opłacalna czy nie.

Możemy wyróżnić kilka rodzajów zysku. Księgowy zysk przedsiębiorstwa jest równy wynikowi finansowemu obliczonemu z rachunku zysków i strat, czyli bilansu przedsiębiorstwa. Z kolei zysk operacyjny nie uwzględnia wszystkich dochodów i kosztów, np. związanych z funkcjonowaniem rynku pieniężnego, salda strat i zysków nadzwyczajnych oraz podatku dochodowego. Jest to suma przychodów ze sprzedaży towarów i innych składników majątku, oraz pozostałych przychodów operacyjnych pomniejszonych o koszty działalności operacyjnej.

[17] Smolski R., Smolski M., Stadtmüller E., *Słownik encyklopedyczny: edukacja obywatelska*, Europa, Wrocław, 1999r.
[18] Wiśniewski A., *Marketing*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 1995r.

Abstract

This article defines elementary terms connected with risk and profits maximalisation. Work includes description of a conflict between achieving high profits and probability of unexpected loss. Elementary problems of risk management were mentioned in this article as well, with the propositions of solving problems connected to them.

Bibliografia

1. Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2008r.
2. Brzeziński M., *Organizacja produkcji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, 2000r.
3. Froot K.A., Scharfstein D.S., Stain J.C., *Risk Management Coordinating Corporate Investment and Financing Policies*, NBER Working Paper No. w4084, 1992r.
4. Gajdzik B., *Finanse przedsiębiorstwa dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2011r.
5. Gasiński T., Pijanowski S., *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, http://www.mg.gov.pl, 2012r.
6. Kalinowski M., *Ryzyko walutowe*, CeDeWu, Warszawa, 2012r.
7. Kreczmańska-Gigol K., *Aktywne zarządzanie płynnością finansowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2010r.
8. Kulińska E., Dornfeld A., *Zarządzanie ryzykiem procesów – identyfikacja – modelowanie zastosowanie*, Oficyna Wydawnictwa Politechniki Opolskiej, Opole, 2009r.
9. Smolski R., Smolski M., Stadtmüller E., *Słownik encyklopedyczny: edukacja obywatelska*, Europa, Wrocław, 1999r.
10. Wiśniewski A., *Marketing*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 1995r.
11. http://mojafirma.infor.pl/temat-dnia/110502,Zysk-w-dzialalnosci-przedsiebiorstwa.html, 19.10.2012r.

mgr Edyta Bałakier
Politechnika Lubelska

Sieci wewnątrzregionalne – miejsce instytucji otoczenia biznesu na przykładzie województwa lubelskiego

Streszczenie

Obecnie coraz więcej uwagi poświęca się rozwojowi regionalnemu. Dostrzegamy region jako miejsce które w sposób bezpośredni wpływa na funkcjonowanie i poziom życia jego mieszkańców. Zrozumiałym jest, że każdy człowiek chciałby żyć w regionie, który prężnie się rozwija, idzie z duchem czasu. Jedną z takich oznak nowoczesności jest działanie na zasadzie sieci powiązań- wzajemne wspieranie się podmiotów należących do większej całości. Analizując takie sieci- można skupiać się na wielu różnych jej elementach. Celem niniejszej pracy jest przyjrzenie się instytucjom otoczenia biznesu oraz stworzenie modelu sieci powiązań pomiędzy IOB w województwie lubelskim. Model ten będzie odpowiedzią na pytanie, z kim i w jakim zakresie powinny współpracować poszczególne instytucje, aby osiągać coraz lepsze efekty i poszerzać zakres pomocy świadczonej przez te instytucje.

1. Sieciowy paradygmat rozwoju regionalnego

Pojęcie sieci może być rozumiane na wiele sposobów. Z biegiem lat słowo to stawało się coraz bardziej popularne, nabierając nowych znaczeń. Najbardziej popularnym rodzajem sieci jest sieć komputerowa. Jest ona rozumiana jako zbiór komputerów i innych urządzeń połączonych ze sobą kanałami komunikacyjnymi. Umożliwia ona wzajemne przekazywanie informacji oraz udostępnianie zasobów własnych między podłączonymi do niej urządzeniami, tzw. "punktami sieci".[1] Głównym przeznaczeniem sieci komputerowej jest ułatwienie komunikacji pomiędzy jej użytkownikami. Sieć umożliwia łatwy i szybki dostęp do publikowanych danych, otwiera techniczną możliwość tworzenia i korzystania ze wspólnych zasobów informacji. Oznacza to, że użytkownicy sieci komputerowej są również jej beneficjentami.

Analizując znaczenie i sposób funkcjonowania sieci komputerowych oczywistym jest, że podobnych celów nie dałoby się osiągnąć bez ich istnienia. Widoczny staje się tu efekt synergii, zgodnie z którym efekty osiągane przez zespół złożony z pewnej liczby elementów są znacznie większe niż suma efektów, które osiągnęłyby wszystkie elementy tego zespołu działając w pojedynkę.[2]

Zjawisko sieciowości jest przez nas spotykane nie tylko w przypadku sieci komputerowych. Podobne mechanizmy zachowań obserwujemy w niemal wszystkich sferach naszego życia. M. Castells, sformułował sieciową teorię współczesnego społeczeństwa i współczesnego porządku gospodarczego, politycznego i społecznego. Teoria ta zawiera opis zjawisk, procesów, wyborów

[1] http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3974863, 10.11.2012r.
[2] Encyklopedia zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii, 10.11.2012r.

oraz zachowań jednostek w organizacjach, oraz społeczności regionów gospodarujących we współczesnym świecie. Zdaniem M. Castellsa rozprzestrzenianie się reguły usieciowienia znacząco zmienia sposób postępowania i wyniki w wielu obszarach działalności. Społeczeństwo sieci jest tu rozumiane jako zespół współpracujących ze sobą społeczeństw, powiązanych ze sobą. W ramach tych sieci tworzone są nowe powiązania informacyjne (współczesne technologie komunikacji cyfrowej itd.). Poszczególne elementy tej sieci komunikują się ze sobą. W procesie tej komunikacji dochodzi do przepływu zasobów takich jak kapitał, wiedza czy wartości. Istotne jest, że sieć ta rozwijana jest pomiędzy formalnymi konfiguracjami, dotychczas organizującymi, administrującymi i zarządzającymi współczesnymi społeczeństwami.[3]

Dokładne przyjrzenie się modelom rozwoju regionu nasuwa stwierdzenie, że działanie na zasadzie sieci wzajemnie powiązanych elementów jest warunkiem koniecznym do dynamicznego rozwoju regionu, jego wiedzy, zarządzania tą wiedzą i jego innowacyjności.[4] Złożony charakter procesów innowacyjnych wymusza korzystanie z wielu źródeł, gdyż konieczny staje się dostęp do różnego rodzaju wiedzy, informacji i kompetencji. W procesie tym powinni uczestniczyć wszyscy aktorzy lokalnego życia społeczno-gospodarczego.[5]

Szczególne znaczenie dla funkcjonowania regionu mają instytucje otoczenia biznesu. Są one określane jako instytucje udzielające wsparcia podmiotom w regionie. Pomoc ta może dotyczyć różnych zagadnień w zależności od profilu działalności danej organizacji, przy czym najczęściej są to kwestie związane z tworzeniem, prowadzeniem i rozwojem przedsiębiorstwa, działania mające na celu promowanie regionu, wsparcie samorządów i gmin, ułatwianie współpracy świata nauki z biznesem, wspieranie edukacji oraz prowadzenie działań na rzecz wzrostu innowacyjności.

Dokonując kategoryzacji IOB można wyróżnić stowarzyszenia przedsiębiorców, centra transferu technologii, centra wspierania przedsiębiorczości, instytucje sfery B+R, fundusze pożyczkowe, inkubatory przedsiębiorczości, firmy prywatne świadczące usługi dla przedsiębiorców itp.[6] Istotną informacją jest, że instytucje otoczenia biznesu to instytucje non-profit. Nie działają one dla osiągania zysku, a ewentualne przychody poświęcają na cele statutowe.

Pierwsze inicjatywy związane z powoływaniem tego typu instytucji w Polsce miały miejsce na początku lat 90-tych. Była do odpowiedź na potrzeby jakie pojawiły się po zmianie systemu polityczno- gospodarczego. W kolejnych latach powstało wiele programów wsparcia dla sektora MŚP oraz wspierania samozatrudnienia, co wymagało stworzenia instytucji wyspecjalizowanych w podejmowaniu działań na rzecz wspierania przedsiębiorczości,

[3] Castells M., *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa, 2008r.
[4] D. Barney, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa, 2008r.
[5] Bojar E., Stachowicz J., *Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej: sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, Politechnika Lubelska, Lublin, 2008r., s.249–267.
[6] http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86000.asp, 12.12.2012r.

samozatrudnienia, tworzenia warunków dla transferu nowych rozwiązań i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych. Wśród ich zadań wskazywano też podnoszenie jakości lokalnych zasobów, promocję i poprawę jakości małych i średnich przedsiębiorstw oraz tworzenie sieci współpracy i partnerstwa różnych podmiotów działających na rzecz rozwoju społeczno- gospodarczego. Okresem, w którym obserwowany był znaczny przyrost instytucji otoczenia biznesu była połowa lat 90-tych.

2. Instytucje otoczenia biznesu funkcjonujące w województwie lubelskim

Region lubelski jest jednym z najuboższych regionów Polski. Produkt wytwarzany na jednego mieszkańca (PKB per capita) w 2012 r. wyniósł zaledwie 24.002 zł. Dla porównania, w województwie mazowieckim wynosił on 56.580 zł.[7] Jednocześnie na przestrzeni ostatnich lat przeciętne tempo wzrostu województwa lubelskiego nie było zadawalające, co nie wróży szybkiej poprawy sytuacji gospodarczej. W województwie lubelskim, w porównaniu do innych regionów kraju, odnotowuje się bardzo małą liczbą zarejestrowanych przedsiębiorstw. W roku 2009 było ich łącznie 156 tys., co oznacza, że na 10 tys. mieszkańców przypadało ok. 720 podmiotów gospodarczych. Gorszy wynik osiągnęło jedynie województwo podkarpackie. W świetle przedstawionych informacji rola instytucji otoczenia biznesu w województwie lubelskim wydaje się nabierać większego znaczenia. Dokonując analizy istniejących IOB uwagę należy zwrócić nie tylko na fakt istnienia odpowiedniej ilości i rodzaju instytucji, ale też zakres świadczonych przez nie usług. Rzetelna diagnoza obecnej sytuacji da możliwość odgórnego spojrzenia na sytuację regionu i dała podstawy do poszukiwania realnych rozwiązań.

Na terenie województwa lubelskiego działa obecnie około pięćdziesiąt instytucji (wg dostępnych danych), których celem jest szeroko pojęta pomoc dla biznesu. Badania przeprowadzone w ramach projektu Regionalna Strategia Innowacji Lubelskie pokazały, że jedynie połowa z IOB aktywnie uczestniczy w życiu gospodarczym regionu. Większość z nich powstała w latach 1989-1998. W kolejnych latach przyrost był niewielki- ok. 14 %.[8]

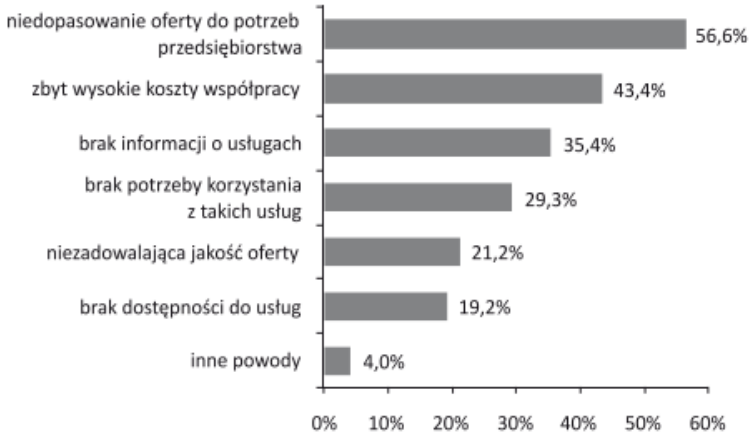
Badania przeprowadzone na potrzeby RSI wskazują, że instytucje wspierające biznes w województwie lubelskim funkcjonują głównie na rynkach lokalnych i mają niewielkie doświadczenie na jednolitym rynku europejskim. Nie są zbyt dobrze przygotowane do pośrednictwa w nawiązywaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w regionie a firmami o zasięgu globalnym.[9]

Duża część IOB w woj. lubelskim jest skoncentrowana w stolicy województwa – Lublinie i najbliższych okolicach. Ogranicza to dostęp do wsparcia przedsiębiorstwom usytuowanym poza tym obszarem. Analizując

[7] http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/OZ_biuletyn_stat_10m_2012.pdf, 12.12.2012r.
[8] Klepka M. (red.) (2008): *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego na lata 2008-2015*. Lublin, Oficyna Wydawnicza Politechniki Lubelskiej.
[9] Ibidem.

liczbę funkcjonujących w województwie instytucji otoczenia biznesu należy uznać, że ich ilość jest niewystarczająca. Na jeden podmiot wsparcia przypada tu ponad trzy tysiące przedsiębiorstw. Mówiąc o zbyt małej ilości chodzi tu zarówno aspekt ilościowy jak i jakościowy.[10]

Badania przeprowadzone na mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w 2010 roku wykazały, że współpraca tych firm z instytucjami otoczenia biznesu ma ograniczone rozmiary. Do głównych powodów zaliczano tu niedostosowanie oferty do potrzeb przedsiębiorstwa (56,6%) oraz zbyt wysokie koszty usług (43, 4%). Częstym powodem był też brak informacji o usługach co stanowiło aż 35,4% odpowiedzi. Brak dostępności do usług wynikający z usytuowania IOB tylko w większych miastach był przyczyną braku współpracy w 19,2% przypadków (rysunek 1). Znaczna część przedsiębiorców nie dostrzegała potrzeby korzystania z takich usług, co może świadczyć z jednej strony o niedostrzeganiu przez nich roli zwiększania wiedzy i rozwijania innowacyjności w gospodarce, a z drugiej strony może być dowodem słabej działalności informacyjnej i kreowania tych potrzeb przez instytucje otoczenia biznesu.[11]



Rysunek 1. Najczęstsze przyczyny niekorzystania lub rezygnacji z usług instytucji otoczenia biznesu przez MŚP (% odpowiedzi)
Źródło: Kamińska A., *Wpływ instytucji otoczenia biznesu na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w regionie lubelskim*. Barometr Regionalny nr 1(23) 2011, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa, 2011r.

Z przytoczonych badań można wysnuć następujące wnioski:

- niewielki odsetek firm współpracuje z instytucjami otoczenia biznesu, a współpraca ta dotyczy najczęściej uzyskania pomocy finansowej,

[10] *Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013*. (2007), Zarząd Województwa Lubelskiego.
[11] Kamińska A., *Wpływ instytucji otoczenia biznesu na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w regionie lubelskim*. Barometr Regionalny nr 1(23) 2011, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa:, 2011r.

- instytucje otoczenia biznesu powinny lepiej dopasować swoją ofertę do potrzeb rynku i szerszym promowaniu swoich usług,
- liczba instytucji otoczenia biznesu w stosunku do istniejących przedsiębiorstw jest zbyt mała, problem potęguje fakt, że działalność wielu z istniejących instytucji jest mało intensywna,
- istnieje potrzeba dalszego rozwijania sieci IOB oraz wzajemnej współpracy pomiędzy nimi w celu lepszego spełniania swoich celów.

3. Model współpracy instytucji otoczenia biznesu w województwie lubelskim

Dokonując szczegółowej analizy istniejących w województwie instytucji otoczenia biznesu narzucającym się faktem jest to, że instytucje te nie znajdują się w próżni. Warunkiem ich prawidłowego działania jest funkcjonowanie w sieci relacji.

Powstał więc pomysł stworzenia modelu współpracy występujących w województwie lubelskim instytucji otoczenia biznesu. Punktem wyjścia do tworzenia modelu było sporządzenie listy instytucji otoczenia biznesu funkcjonujących w województwie lubelskim. Lista powstała na podstawie analiz dostępnych w Internecie zestawień IOB oraz analizie stron internetowych poszczególnych instytucji. Model składający się z 46 elementów byłby mało czytelny w związku z czym konieczna była redukcja ilości instytucji branych pod uwagę.

W tym celu dokonano kategoryzacji instytucji i podobne podmioty zostały ujęte w kategoriach ogólnych. Działanie to pozwoliło na zmniejszenie ilości IOB analizowanych w modelu do 15 podmiotów. Jednocześnie odbyło się to bez straty jakichkolwiek instytucji, gdyż nie zostały one wykreślone z modelu a jedynie stały się elementami większych grup.

Ostateczny spis instytucji otoczenia biznesu analizowanych w modelu przedstawia Tabela nr 1. Dla lepszej czytelności modelu, stosowane w nim są skróty pochodzące od pierwszych liter każdej z nazw instytucji.

Aby móc rozpocząć budowanie sieci współpracy koniecznym było znalezienie elementu porządkującego wewnętrzne relacje- pewnej zasady, która decydowałaby o bliskości poszczególnych powiązań. Najbardziej adekwatną zasadą porządkowania wydają się być cele (kompetencje) realizowane przez instytucje otoczenia biznesu. Przekładają się one na realizowane zadania i wiążą się z pewną specjalizacją podmiotów. Podobieństwo realizowanych celów ułatwiałyby komunikację oraz dawały płaszczyzny do współpracy i podejmowania działań na większą skalę. Cele realizowane przez instytucje otoczenia biznesu działające w województwie lubelskim wyodrębnione zostały na podstawie analizy stron internetowych poszczególnych instytucji, ich statutów oraz realizowanych projektów. Analiza pozwoliła na wyodrębnienie jedenaście kategorii celów (Rysunek 2).

Do każdej z kategorii celów następnie przyporządkowywane były instytucje realizujące je. Do każdej kategorii można przyporządkować kilka instytucji.

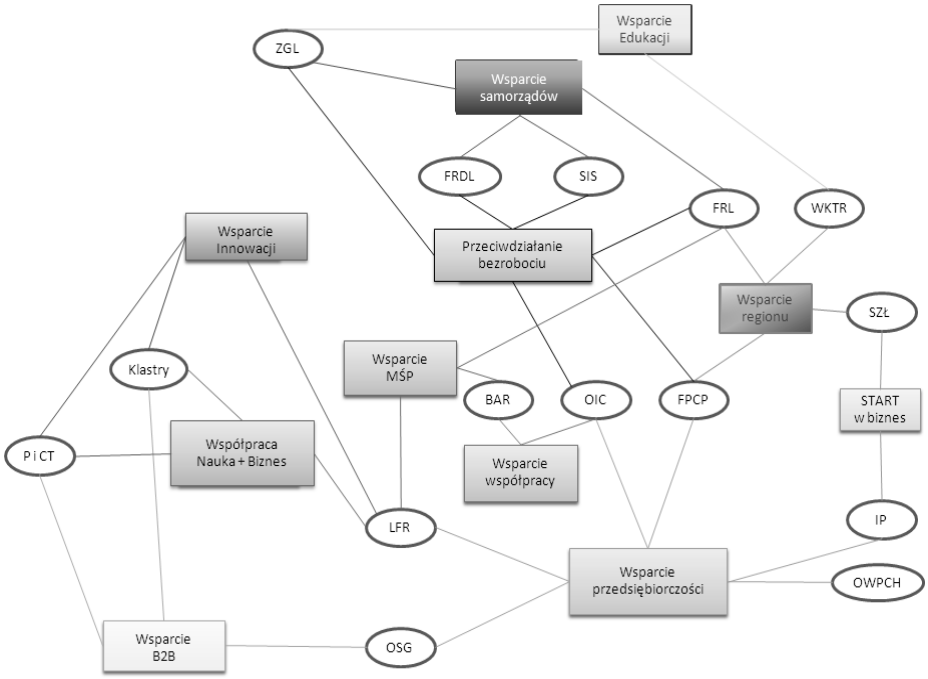
Jednocześnie każda z instytucji realizuje wiele celów, w związku z czym w zestawieniu będzie się pojawiać kilkakrotnie przy różnych celach. Gotowy model sieci powiązań przedstawia Rysunek 3.

Tabela 1. Lista instytucji otoczenia biznesu analizowanych w modelu współpracy

LP	Nazwa instytucji	Skrót
1.	Związek Gmin Lubelszczyzny	ZGL
2.	Stowarzyszenie Inicjatyw Samorządowych	SIS
3.	Organizacje Samorządu Gospodarczego	OSG
4.	Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny	FRL
5.	Lubelska Fundacja Rozwoju	LFR
6.	Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC" Poland	OIC
7.	Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości Chełm	OWPCH
8.	Ośrodek Regionalny Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej	FRDL
9.	Biłgorajska Agencja Rozwoju Regionalnego	BAR
10.	Fundacja Puławskie Centrum Przedsiębiorczości	FPCP
11.	Stowarzyszenie Przedsiębiorców Ziemi Łukowskiej	SZŁ
12.	Inkubatory Przedsiębiorczości	IP
13.	Parki technologiczne/ przemysłowe i centra technologii i innowacji	PT i CT
14.	Klastry	Klastry
15.	Wojewódzki Klub Techniki i Racjonalizacji	WKTR

Źródło: Opracowanie własne

Z punktu widzenia każdej z instytucji, istotnym jest, którzy partnerzy na rynku IOB realizują podobne do nich cele. Wiążą się one z walką o zasoby do realizacji tych celów, co z kolei uwidacznia fakt, że pomiędzy instytucjami o podobnych kompetencjach działania mogła zachodzić konkurencja o zasoby. W przypadku działań na rzecz pomocy innym podmiotom, konkurencja wydaje się być nieuzasadniona i bardziej wskazanym rozwiązaniem jest współpraca instytucji.



Rysunek 2. Zbiór kategorii celów istnienia (kompetencji) IOB w woj. lubelskim

Rysunek 3. Model sieci współpracy instytucji otoczenia biznesu w województwie lubelskim na podstawie realizowanych celów

4. Zakończenie

Sieciowe podejście do zagadnienia rozwoju regionu wydaje się być we współczesnych czasach koniecznością. Działając w pojedynkę niewiele jest się w stanie osiągnąć. Trudno jednak współpracować z kimś, kogo się nie zna. Nie wiadomo wówczas czego może dotyczyć potencjalna współpraca. Stworzony model był próbą odpowiedzi na to pytanie. Jego celem było ukazanie podobieństw pomiędzy istniejącymi instytucjami otoczenia biznesu. Podobieństwa te dotyczyły kwestii najbardziej dla nich istotnej- kompetencji i wychodzących z nich celów działania. To właśnie cel jest tym, co spaja i jednoczy zespół. Jest on też warunkiem koniecznym do efektywnej współpracy.

Abstract

Currently more and more attention is paid to regional development. We see the region as a place that directly affects the functioning and quality of life of people. It is understood that everyone wants to live in a region that is growing quickly. One of these signs of modernity is to act on the principle of networking and mutual support to entities belonging to a greater whole. Analyzing these networks-can focus on a variety of its components. The aim of this study is to look at the business environment institutions and create a model of the network connections between IOB in Lublin province. This model will be the answer to the question of who and to what extent the individual institutions should work together to achieve better results and extension the scope of the assistance.

Bibliografia

1. Castells M., *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa, 2008r.
2. Klepka M. (red.) (2008): *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego na lata* 2008-2015. Lublin, Oficyna Wydawnicza Politechniki Lubelskiej.
3. Bojar E., Stachowicz J., *Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej: sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, Politechnika Lubelska, Lublin, 2008r.
4. Kamińska A., *Wpłw instytucji otoczenia biznesu na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w regionie lubelskim*. Barometr Regionalny nr 1(23) 2011, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa, 2011r.
5. *Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013*. (2007), Zarząd Województwa Lubelskiego.
6. D. Barney, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa, 2008r.
7. http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3974863, 10.11.2012r.
8. Encyklopedia zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii, 10.11.2012r.
9. http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86000.asp, 12.12.2012r.
10. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/OZ_biuletyn_stat_10m_2012.pdf. 12.12.2012r.

Ewelina Okraszewska
Studenckie Koło Naukowe Ekobiznes, Uniwersytet Łódzki

Środowisko naturalne a zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem

Streszczenie

Otaczające nas środowisko naturalne od zawsze stanowiło podstawę rozwoju gospodarczego, dlatego ważne jest takie prowadzenie polityki środowiskowej, gospodarczej i społecznej**,** aby użytkować zasoby i walory środowiska w sposób racjonalny, ażeby obecne i przyszłe pokolenia mogły z nich korzystać przy jednoczesnym zachowaniu trwałości funkcjonowania procesów przyrodniczych. We współczesnym świecie każda firma wywiera wpływ na środowisko zarówno negatywne jak i pozytywne wszystko zależy od rodzaju prowadzonej działalności i wielkości przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że można zredukować zużycie surowców i negatywne skutki naszych działań w środowisku. Racjonalne podejście do jest często źródłem korzyści finansowych, ale także może mieć wpływ na poprawę reputacji firmy. Z kolei jednak przedsiębiorcy powinni zastanowić się nad planowanym postarzaniem produktów, ponieważ konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na to, co kupują i jak ich zakup wpływa na środowisko. Widząc pogarszającą się sytuację środowiskową w krajach trzeciego świata nie chcą pozostać bierni na ten problem.

1. Koncepcja zrównoważonego rozwoju

W dzisiejszych czasach, kiedy problem wyczerpujących się zasobów naturalnych jest poruszany niemal na każdym kroku, firmy nastawione wyłącznie na zysk są mało konkurencyjne w stosunku do ciągle rosnącej liczby przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie i ekologicznie. Dlatego trafne jest podejście Henry'ego Forda, który stwierdził, że: „*Interes, który nic poza pieniędzmi nie przynosi, jest złym interesem (ang.) A business the makes nothing but money is a poor business."* Odpowiedzialność za środowisko spoczywa głównie na barkach przedsiębiorstw, ale również na każdym z nas, ze względu na nieustannie zwiększającą się liczbą ludności. W październiku 1999 roku świat wstrzymał oddech, kiedy Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ) potwierdziła narodziny dziecka, które w światowym spisie ludności uzyskało numer 6.000.000.000. Statystycy mogli ogłosić, że liczba ludzi na świecie podwoiła się w ciągu zaledwie 40 lat.[1] Świat ekonomii na tę informacje zareagował pytaniem: „Czy świat jest w stanie nadążyć za tak gwałtownymi zmianami?"

Rozwój zrównoważony jest próbą odpowiedzi na to pytanie. Pojęcie zrównoważonego rozwoju zdefiniowano w ustawie Prawo ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 roku (Dz. U. Nr 62, poz. 627, z późn. zm.). Głównym założeniem zrównoważonego rozwoju jest takie prowadzenie polityki

[1] Praca zbiorowa: *Zielona Strefa Przedsiębiorczości Business Park Zawiła – krok w stronę zrównoważonego rozwoju,* MULTIPOL, Kraków, 2007r.

środowiskowej, gospodarczej i społecznej aby użytkować zasoby i walory środowiska w sposób racjonalny, ażeby obecne i przyszłe pokolenia mogły z nich korzystać przy jednoczesnym zachowaniu trwałości funkcjonowania procesów przyrodniczych. „Istotą zrównoważonego rozwoju jest równorzędne traktowanie racji społecznych, ekonomicznych i ekologicznych, co oznacza konieczność integrowania zagadnień ochrony środowiska z polityką w poszczególnych dziedzinach gospodarki”.[2] 5 lipca 1972 roku w Sztokholmie na Konferencji poświęconej Środowisku Człowieka po raz pierwszy pojawiło się pojęcie „zrównoważonego rozwoju” (sustainable development), na której delegacji 113 krajów polemizowało nad przyszłością świata. Wynikiem tych debat jest sztokholmski plan działania i powstanie Komisji Ochrony Środowiska ONZ. Następnie w roku 1987 zostaje opublikowany Raport Brundtland: "Nasza Wspólna Przyszłość”, do czego przyczyniła się Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju ONZ. W opracowaniu tym zrównoważony rozwój definiowany jest, jako *„…proces zmian, w którym eksploatacja zasobów, kierunki inwestowania, kierunki postępu technicznego i zmiany instytucjonalne pozostają w harmonii i zachowują bieżąco i na przyszłość możliwość zaspokojenia ludzkich potrzeb i aspiracji”*.[3] Koncepcja zrównoważonego rozwoju nie jest nowa i nie można jej traktować, jako trendu, ponieważ współcześnie prowadzenie firmy bez podstawowych reguł etycznych, społecznych i środowiskowych czy też przez nieprzystosowanie się do teraźniejszych i przyszłych wymogów prawa lub lekceważenie bardziej doświadczonych konsumentów z góry jest skazane na niepowodzenie. Dlatego też warto zgłębić tajniki wprowadzania koncepcji do praktyki biznesowej i spostrzec, co jest zrobione przez innych, bo im więcej z nas będzie kroczyło drogą zrównoważonego rozwoju tym łatwiej będzie go wdrożyć.

2. Wpływ firmy na środowisko naturalne

Każda firma ma swój wpływ na środowisko zarówno pozytywne jak i negatywne. W zależności od rodzaju prowadzonej działalności i wielkości przedsiębiorstwa różna będzie wielkość oddziaływania. Należy jednak pamiętać, że można zredukować zużycie surowców i negatywne skutki naszych działań w środowisku. Na skutek rozwoju technicznego i gospodarczego pojawia się zagrożenie wywołane przez wprowadzenie do środowiska różnorodnych substancji i czynników stanowiących skutki uboczne przetwarzania zasobów środowiskowych oraz konsumpcji powstałych z nich produktów”[4] (Tabela 1). Zagadnienia z tematyki negatywnego oddziaływania firm na środowisko naturalne często staje się obiektem badań ankietowych. Jedne z takich badań corocznie przeprowadza Fundacja Partnerstwo dla Środowiska. Z badań

[2] Lenart W., *Aktualne problemy zarządzania środowiskiem w Polsce w warunkach przystąpienia do Unii Europejskiej*.
[3] *Nasza wspólna przyszłość*”, Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, przełożyły U. Grzelońska, E. Kolanowska, PWE, Warszawa, 1991, s.71.
[4] http://ekologia-info.eu/?lang=1&menu=1&menu_select=17&podmenu_select=110

przeprowadzonych na stosunkowo małych i średnich przedsiębiorstwach, wynika, że wśród większości przedstawicieli podmiotów umacnia się przekonanie o braku negatywnego oddziaływania ich zakładu na środowisko naturalne. W 2004 roku około 75% respondentów uważało, że ich firmy wywierają mały lub bardzo mały wpływ na środowisko naturalne.

Tabela 1. Poniższa tabela zawiera pewne podpowiedzi, w jaki sposób można ograniczyć zużycie podstawowych surowców, jakimi są: energia, woda czy papier w najważniejszych działach bądź zespołach funkcjonujących w organizacji

Działy	Surowce/odpady, energia	Woda	Odpady	Papier
Marketing, Komunikacja	Maksymalne korzystanie z dziennego światła podczas pracy		Ponowne użycie surowców	Ograniczenie zużycia papieru, używanie ekopapieru, wydawanie publikacji, materiałów promocyjnych w wersji elektronicznej
Logistyka, flota	Ograniczone stosowanie klimatyzacji	Korzystanie z ekomyjni (zużywających mniej wody)	odzyskiwanie uszkodzonych podczas transportu towarów; ponowne stosowanie opakowań transportowych	Wprowadzenie elektronicznych listów przewozowych
Produkcja, produkt, Opakowanie	Optymalizacja zużycia energii wymiana sprzętu na nowszy, bardziej energooszczędny	optymalizacja zużycia wody w procesie produkcji np. butelek, słoików nie pod bieżącą wodą)	segregacja odpadów, ponowne wykorzystywanie surowców	Ograniczenie ilości papieru do produkcji opakowań zmniejszenie opakowań produktów
Zakupy, Dostawy	korzystanie z energii odnawialnej lub wytwarzanej w kogeneracji	stosowanie wodo oszczędnych kranów; stosowania filtra na kran (zamiast kupowania wody);	wybór produktów bez opakowań, w opakowaniach zwrotnych lub nadających się do recyklingu; wybór produktów wykonanych z recyklingu/ z materiałów biodegradowalnych lub z przetworzonych o dłuższej żywotności,	Korzystanie z ekopapieru (z certyfikatem, z recyklingu itp.) wystawianie efaktur

Biuro	maksymalne wykorzystywanie światła dziennego; edukacja pracowników; racjonalne zaprogramowanie klimatyzacji, utrzymywanie odpowiedniej temperatury dystrybutorów do wody; racjonalny montaż czujników ruchu; stosowanie w pomieszczeniach jasnych kolorów farb do malowania	edukacja pracowników montaż baterii z czujnikiem dozującym ograniczoną ilość wody, wymiana uszczelek w kranach	segregacja odpadów; oddawanie baterii do punktów zbiorki selektywnej, preferowanie materiałów biurowych, które można wykorzystać wielokrotnie	Drukowanie dwustronne; segregacja papieru i zbiorki makulatury; wykorzystanie papieru makulaturowego

Źródło: Opracowanie własne na postawie: Forum odpowiedzialnego biznesu, zeszyt 5 Firma= środowisko; ekobiuro, ekotransport, ekozespół. Warszawa, 2009r.

Rok później 86% przedstawicieli badanych podmiotów twierdziło, że ich przedsiębiorstwa w ogóle nie wywierają negatywnego wpływu na środowisko lub wywierają wpływ nieznaczny. Odsetek przedsiębiorstw niewywierających żadnego wpływu na środowisko wzrósł z 11% w 2004 roku do 18% w 2005 roku. Jedynie 14% badanych firm ocenia wpływ swoich przedsiębiorstw na środowisko, jako duży i bardzo duży (w 2004 roku 12%).[5] Większość jednostek gospodarczych ma świadomość wpływu zanieczyszczeń nie tylko na środowisko, ale i na życie społeczeństwa (Tab.2). Większość ankietowanych za najbardziej uciążliwe uznała zanieczyszczenie powietrza (68%), następnie, jakość wody do spożycia (60%), jakość żywności, złą sytuacją materialną oraz bezrobocie wskazało mniej niż połowa ankietowanych, natomiast, co trzeci badany wskazywał odpady komunalne, przemysłowe i niebezpieczne oraz zanieczyszczenie wód. Opiniodawcy sporadycznie wymieniali hałas drogowy i przemysłowy, szkodliwe promieniowanie oraz pokrycie budynków azbestem, jako zagrożenia.

Tabela 2. Czynniki wpływające na jakośc życia w ocenie przedstawicieli podmiotów gospodarczych

zanieczyszczenia powietrza	68%
jakość wody do picia	60%
jakość żywności	49%
Zła sytuacja materialna rodzin	48%
Bezrobocie	43%
odpady przemysłowe, komunalne i niebezpieczne	32%

[5] http://ekologia-info.eu/?lang=1&menu=1&menu_select=17&podmenu_select=110#!

zanieczyszczenie wód powierzchniowych i podziemnych	31%
brak poczucia bezpieczeństwa	30%
patologie społeczne	25%
zanieczyszczenie gleb użytkowanych rolniczo	18%
hałas drogowy	14%

Źródło: Opracowanie własne

3. Planowane postarzanie produktów – oszustwo czy sposób na gospodarkę

Dlaczego wciąż psują się nasze telefony, drukarki, komputery, samochody? Albo, dlaczego w rajstopach nagminnie „lecą oczka"? W ogóle, dlaczego wszystkie dzisiejsze produkty tak szybko się psują?[6] Co za pech: dokładnie w dwa tygodnie po upływie gwarancji bateria w notebooku odmówiła posłuszeństwa? Telefon komórkowy o wiele za wcześnie przeniósł się do wieczności a drukarka atramentowa za nic w świecie nie chce drukować, chociaż jej kartridże są nowe.[7] Przypadek czy specjalne działania producentów? Te pytania nurtują każdego, kto zakupił coś nowego i miał nadzieję na przynajmniej kilkuletni okres użytkowania, po czym produkt ulega nagłej awarii często z nieznanego nam powodu. Takie sytuacje mają miejsce na całym świecie miliony razy. Wszystko zaczęło się od „spisku żarówkowego", czyli zaplanowanego skrócenia żywotności żarówki do 1000 h, mimo posiadania możliwości produkcji takich, które mogłyby świecić 2500 godzin. „Spisek" zapoczątkowali w Genewie 1924 roku w Boże Narodzenie przedstawiciele ówczesnego przemysłu oświetleniowego. Założyli pierwszy kartel, który miał na celu kontrolę produkcji żarówek na całym świecie, nosił on nazwę „Phoebus". Przedsiębiorstwa kontrolowały się nawzajem, jeśli w którymś produkowane żarówki przekraczały ustalony czas oświetlania, był on zobowiązany do płacenia kary pozostałym członkom kartelu. Hochsztaplerka „Phoebusa" została odkryta w 1942 roku przed USA, ponieważ znaleziono dowody w formie spisanych porozumień i udokumentowanych wpłat kar. Wytoczono przeciwko kartelowi proces, który ciągnął się aż do lat 50, wyrok nakazywał rozwiązanie kartelu i zabraniał produkcji żarówek o specjalnie pogorszonej, jakości. Mimo tego można powiedzieć, że „Phoebus" odniósł sukces, ponieważ sytuacja na rynku wcale się nie zmieniła, nadal istnieją mniej lub bardziej utajnione powiązania pod nieustannie zmieniającymi się nazwami a większość żarówek w dzisiejszych czasach pali się 1000 godzin. Jednak rynek oświetlenia jest jednym z wielu, który stosuję planowane postarzanie produktów.

Firmy wykorzystują ukryte triki i drobne elektroniczne sztuczki, jedną z nich jest takie zamknięcie obudowy produktu, tak, aby konsument był zmuszony to ryzyka zepsucia ekwipunku a przynajmniej uszkodzenia lub zarysowania.

[6] http://wiecejtlenu.pl/2011/12/15/planowane-postarzanie-produktow/

[7] http://www.chip.pl/artykuly/trendy/2013/02/producenci-celowo-postarzaja-sprzet-by-umieral-tuz-po-gwarancji-1

Pionierem w takim działaniu jest firma Apple – ich iPod jest sklejony tak precyzyjnie, że bez zastosowania specjalistycznych narzędzi nie można do rozkręcić. Kolejną ze sztuczek firmy jest wyposażanie produktów w niewymienialną baterię, czyli scaloną z urządzeniami. Wszystko to budzi pytanie czy naprawdę przeszkadza nam postarzanie produktów? Czy tylko nikt nie chce się przyznać do chęci kupowania nowych telefonów, telewizorów i komputerów? Ponieważ wygodniej nam postawić się w postaci ofiary przymuszanej przez „zły" rynek do ciągłego konsumowania. W pierwszej chwili idea postarzania produktów w czasie krachu gospodarczego w USA wydawała się być logiczna, kiedy bezrobocie osiągnęło niewyobrażalne rozmiary 25%. Ludzie nie ustawiali się w kolejce po zakupy a po pracę i żywność. Społeczeństwo kupowało produkty raz na kilka lat, przez co produkcja spadała, więc jak producenci mogli temu sprostać? Konieczne było skrócenie wytrzymałości, przez co konsumenci zmuszeni byli to kupowania częściej, co pomogło zwiększyć produkcję i zatrudnić ludzi do pracy. Roztropne jednak nie jest zaśmiecanie planety zużytym sprzętem, który zostaje wysyłany do krajów trzeciego świata pod pretekstem „ucywilizowania" go a de facto staje się on wysypiskiem śmieci. Wywożenie odpadów jest zabronione przez prawo międzynarodowe, jednak producenci deklarują, że są to sprzęty użytkowe. Prawda jest jednak okrutna 80% odpadów jest bezużyteczna kontenery zostają porzucone na wielkich śmietniskach, które rozrastają się w zastraszającym tempie, przekształcając piękny zielone krajobraz w szare, brudne, dymiące katastroficzne miejsca gdzie biedacy przychodzą szukać metalu i później go sprzedać. Potentaci przysyłający śmieci tłumaczą się chęcią zmniejszenia różnicy między krajami rozwiniętymi a krajami trzeciego świata, jednak one do niczego się nie nadają. Państwa nie dają sobie rady z tym problemem, śmieci, które ukrywano tyle lat teraz same powracają, bo nie ma już gdzie ich wyrzucać. Musimy zrozumieć, że jest granica, której nie można przekroczyć, iż planeta tego nie wytrzyma. Przyszłe pokolenia mogą nam nie wybaczyć tego, kiedy dowiedzą się, co zrobiliśmy środowisku jak je zanieczyściliśmy. Dlatego ważny jest sposób zarządzania, samokontroli i samooceny, który jednocześnie jest regulowany przez prawo.

4. Prawo ochrony środowiska

Każda działalność biznesowa ma wpływ na środowisko a co za tym idzie może podlegać przepisom prawa, które ten wpływ powinny ograniczyć i kontrolować. Każde przedsiębiorstwo wytwarza odpady, większość zużywa jakieś surowce lub materiały (choćby biurowe) czy korzysta z samochodów służbowych, kupuje sprzęt elektryczny lub elektroniczny, sprzedaje jakieś produkty w opakowaniach, i zużywa wodę. To wszystko powoduje, że firma podlega prawu ochrony środowiska.[8] Prawo Ochrony Środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 roku z późniejszymi zmianami jest obecnie obowiązującym

[8] Forum odpowiedzialnego biznesu, zeszyt 5 Firma= środowisko; ekobiuro, ekotransport, ekozespół. Warszawa, 2009r.

prawem w Polsce, jest pewnym zbiorem aktów prawnych, które dotyczą ochrony środowiska. Składa się on z części ogólnej, na którą składają się trzy przepisy Konstytucji art.5,atr.74, art.86 oraz ustawy o charakterze ogólnym: ust. z 27 kwietnia 2001 roku Prawo Ochrony Środowiska, ust. z 13 kwietnia 2007 roku o zapobieganiu szkodom środowiska i ich naprawie, ust. z 3 października 2008 roku o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa oraz o ocenach oddziaływania na środowisko i z części szczegółowej, w której możemy wymienić m.in. takie ustawy jak:

- Ustawa o odpadach, z dnia 27 kwietnia 2001r.,
- Ustawa Prawo wodne z dnia 18 lipca 2001r.,
- Ustawa o opakowaniach i odpadach opakowaniowych, z dnia 11 maja 2001r.,
- Ustawa o postępowaniu z substancjami zubożającymi warstwę ozonową, z dnia 2 marca 2001r.,
- Ustawa o organizmach genetycznie zmodyfikowanych, z dnia 22 czerwca 2001r.,
- Ustawa o substancjach i preparatach chemicznych, z dnia 11 stycznia 2001r.,
- Ustawa o zużytym sprzęcie elektrycznym i elektronicznym, z dnia 29 lipca 2005r.

Wymienione powyżej ustawy oraz wydane do nich rozporządzania są najważniejszymi, ale nie jedynymi przepisami stanowiącymi prawo ochrony środowiska.

Abstract

The surrounding environment has always been form the basis of economic development, therefore important such a pursue a policy of environmental, economic and social, in order to use resources and values the environment in a rational manner, so that current and future generations can benefit from it while maintaining the sustainability of natural processes. In today's world every business has an impact on the environment, both negative and positive all depends on the type of business and size of the business. It is worth to remember that you can reduce the consumption of raw materials and the negative effects of our actions on the environment. A rational approach to the environment is often a source of financial benefits, but also can have an impact on improving the company's reputation. On the other hand, however, businesses should consider the planned aging products, as consumers increasingly pay attention to what they buy and how they the purchase affects the environment. Seeing the deteriorating environmental situation in third world countries do not want to remain passive on the issue.

Bibliografia

1. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K.., *Podstawy zarządzania, jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000r.
2. Forum odpowiedzialnego biznesu, zeszyt 5 Firma = środowisko; ekobiuro, ekotransport, ekozespół. Warszawa, 2009r.
3. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie, jakością - teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002r.
4. Lenart W., Aktualne problemy zarządzania środowiskiem w Polsce w warunkach przystąpienia do Unii Europejskiej.
5. „Nasza wspólna przyszłość", Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, przełożyły U. Grzelońska, E. Kolanowska, PWE, Warszawa, 1991r.
6. Praca zbiorowa: Zielona Strefa Przedsiębiorczości Business Park Zawiła – krok w stronę zrównoważonego rozwoju" MULTIPOL, Kraków, 2007r.
7. http://www.emi.pl/zr/
8. www.wiecejtlenu.pl/2011/12/15/planowane-postarzanie-produktow/
9. www.chip.pl/artykuly/trendy/2013/02/producenci-celowo-postarzaja-sprzet-by-umieral-tuz-po-gwarancji-1
10. http://ekologia-info.eu/?lang=1&menu=1&menu_select=17&podmenu_select=110

Ewelina Podlewska
Koło Naukowe Rachunkowości Audytor, Uniwersytet Gdański

Lean leadership jako współczesne podejście do przywództwa

Streszczenie

Przywódca pociąga za sobą ludzi, sprawia, że chcą podążać jego śladem. Liderem się nie rodzi, lecz można nim zostać. Wyróżnia się swoiste cechy osobowościowe oraz zdolności, które powinien posiadać dobry przywódca, jednak ważniejsze jest umiejętne wykorzystanie swoich kompetencji do pełnienia danej roli. Współczesny człowiek staje się największym wyzwaniem podczas zarządzania organizacją i dążenia do osiągnięcia zaplanowanej wizji. Koncepcja Lean ma zastosowanie w każdej dziedzinie i obszarze działalności organizacji. Wywodzi się z przedsiębiorstwa produkcyjnego Toyota założonego w Japonii, gdzie panują specyficzne uwarunkowania kulturowe. Lean leadership jest nowoczesnym podejściem do przewodzenia ludziom, które bazuje na japońskiej filozofii. Najcenniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie ją tworzący, zatem należy umiejętnie się z nimi obchodzić. Dzięki maksymalizacji wartości dla klienta oraz minimalizacji marnotrawstwa, przedsiębiorstwo może zwiększyć swoje korzyści, prześcignąć konkurencję i osiągnąć sukces.

1. Wstęp

Filarem organizacji są ludzie, którzy stanowią jej najcenniejszy zasób. Umiejętne zarządzanie ludźmi prowadzi firmę ku wyznaczonemu celowi, prosto na szczyt. Pozyskanie odpowiedniego pracownika stanowi wyzwanie, jednak największego wysiłku wymaga właściwe jego poprowadzenie przez inną osobę, która staje się swoistym przewodnikiem. W literaturze spotyka się rozróżnienie pojęć takich jak: kierownik, przywódca, lider i menedżer, jednakże autor traktuje je jednoznacznie pod kątem „porywania", tzn. wywierania wrażenia na innych i wpływu, pociągania ich za sobą. Porywająca osoba posiada specyficzne cechy charakteru oraz umiejętności. Należy podkreślić, że mimo panującej globalizacji, ludzie różnią się między sobą. Naturalne granice geograficzne wykształciły własności, które można przypisać do swoistych społeczeństw. Zbiorowości kontrastują ze sobą na płaszczyznach: kulturowych (mają odrębny język, religię, obyczajowość), genealogicznych (posiadają własną przeszłość, historię i przodków) oraz geograficznych (mają swoje terytorium, do którego często czują wyjątkowe przywiązanie, patriotyzm). Współczesny przywódca musi zdawać sobie sprawę z tego podziału i szanować istniejące różnice.

2. Przywództwo

Istnieje wiele definicji przywództwa. Kazimiera Atamańczuk przywołuje, co następuje: „Przywództwo to proces społeczny, w ramach którego lider poszukuje dobrowolnego uczestnictwa podwładnych w wysiłkach skierowanych

na osiągnięcie celu organizacji".[1] Jednakże według autora sens przywództwa najlepiej oddaje zdanie mówiące, że to „gotowość ludzi do podążania za daną osobą czyni z niej przywódcę".[2] Zatem podkreślono tutaj wagę czynnika ludzkiego i wewnętrzną motywację pracowników. Istotne staje się poznanie motywów, którymi kierują się ludzie, dzięki rozpoznaniu czynników pobudzających do działania, można stworzyć system motywacji pracowników. Zatem należy umożliwić takie warunki, by pracownicy:[3]

- chcieli dołączyć do organizacji i w niej pozostać,
- realizowali powierzone im zadania, a nawet by przekraczali je pod względem ilości oraz jakości,
- angażowali się w działalność twórczą, innowacyjną.

„Kierowanie ludźmi polega zatem na powodowaniu, aby działali oni zgodnie z zamierzeniami kierującego i przyczyniali się tym samym do realizacji celów organizacji."[4] Dobry kierownik nie tylko wyznacza cel, daje zadania i deleguje uprawnienia, ale również stwarza środowisko, w które będzie pobudzać do odpowiednich zachowań. Lider powinien podejmować takie działania, które przyczynią się do rozwoju zasobów ludzkich organizacji. Jego umiejętności powinny doprowadzić do efektywnego wykorzystania potencjału pracowników. Powinien otaczać się odpowiednio wykształconymi i wykwalifikowanymi oraz kompetentnymi osobami, by zaspokoić zarówno obecne, jak i przyszłe potrzeby firmy. Niestety człowiek jest najtrudniejszym czynnikiem do okiełznania, a manipulowanie nim jest nieetyczne.

Rola lidera jest nieoceniona. Jednak powinien on wykazywać się odpowiednimi cechami osobowości i umiejętnościami, których można się nauczyć. Liderem nie trzeba się urodzić, ale odradza się kreowanie na kogoś, kim się nie jest, gdyż wiąże się to z dużym wysiłkiem i nie budzi zaufania, a na efektywność wpływa autentyczność i spójność w postawie przywódcy. Wiele cech i zdolności dobrego przywódcy wymienia się w literaturze, jednak najważniejsze z nich to: inteligencja, stabilność emocjonalna, odpowiedzialność, pewność siebie, asertywność, empatia, elastyczność wobec zaistniałych sytuacji, stwarzanie warunków do dzielenia się doświadczeniami, dyskusji i rozwoju. Oprócz tego wartościowe jest także zdroworozsądkowe i praktyczne podejście do życia, gdzie funkcjonuje się na nie na koncepcjach oderwanych od rzeczywistości, lecz na aspektach i przykładach, które można zastosować w praktyce. Jednak generalnie skuteczność lidera nie zależy od posiadania danych cech, ale od umiejętności wykorzystania swoich kompetencji w celu profesjonalnego zarządzania w taki sposób, żeby było ono użyteczne.

---

[1] Atamańczuk K., *Jednostka, grupa, przywództwo w teorii i praktyce zarządzania*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn 2000, s.97.
[2] Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.79.
[3] Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2004, s.212-213.
[4] Ibidem, s.212.

3. Współczesny człowiek

Świat się zmienia, a wraz z nim – ludzie. Współczesny człowiek jest za pan brat z technologią, która staje się coraz bardziej zaawansowana, nie stanowi dla niego problemu błyskawiczne przemieszczenie się z miejsca na miejsce, informacje są łatwo dostępne (np. poprzez Internet), natomiast komunikacja z osobą na drugim kontynencie jest możliwa i natychmiastowa. Wymienione usprawnienia ukształtowały dzisiejszą jednostkę, która stała się wygodnicka, tj. zaczęła przesadnie dbać o ułatwianie sobie życia – ma to swoje wady i zalety.

Douglas McGregor – amerykański psycholog – sformułował dwie teorie: „x" oraz „y", które odnoszą się do natury człowieka współczesnego. „Teoria x" zakłada, że dzisiaj człowiek jest niechętny do pracy, unika jej, na wysokim miejscu stawia sobie bezpieczeństwo, przejawia niewiele ambicji osobistych, a przede wszystkim unika odpowiedzialności i woli być kierowany. W opozycji do tego stoi „teoria y" głosząca, że praca stanowi, obok wypoczynku i rozrywki, naturalną potrzebę człowieka, który akceptuje odpowiedzialność (nawet poszukuje jej w sprzyjających okolicznościach). Ponadto to współczesny pracownik skłania się do samokierowania oraz samokontroli, pod warunkiem, że identyfikuje się z powierzonym jemu zadaniem, co zależne jest od oczekiwanych nagród wewnętrznych, tj. satysfakcji, związanych z realizacją postawionego zadania.[5] Oczywiście każdą osobę należy traktować indywidualnie, z czego dobry przywódca powinien zdawać sobie sprawę. Fundamentem kierowania jest praca z ludźmi, należy z nimi współpracować w taki sposób, aby zechcieli oni przejąć odpowiedzialność za powierzone im zadania oraz cele organizacji.[6]

4. Japońska koncepcja Lean

Nowoczesnym podejściem do zarządzania organizacją i zasobami jest koncepcja Lean (ang. szczupły, chudy), która ma swoje korzenie w przedsiębiorstwie produkcyjnym Toyota. Firma założona przez Japończyków i prowadzona przez nich stanowi przykład do naśladowania – wciąż utrzymuje się na wysokim poziomie wśród konkurencji, mimo trudności w ostatnich latach: kryzys światowy, rozdmuchana plotka o samoistnie przyspieszających samochodach, tsunami i trzęsienia ziemi. Japończycy charakteryzują się wyjątkowymi tradycjami oraz zaskakującymi powszechnie przyjętymi obyczajami, a niektóre zachowania właściwe dla tego środowiska stanowią dla innych wzór – zwłaszcza honor i zdyscyplinowanie. Toyota jest koncernem, który ma fabryki i oddziały w różnych krajach świata, zatem bardzo ważna jest koordynacja całości.

Dla Toyoty bardzo ważna jest jakość, dzięki której można zaspokoić oczekiwania klienta. Przedsiębiorstwa troszcząc się o swoich konsumentów,

[5] Ibidem, s.219.

[6] Shook J., *Zarządzać znaczy uczyć: rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników z wykorzystaniem metody A3*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010, s.134.

dbają o swoje interesy i zyski. Zatem dewizą japońskiego koncernu stało się maksymalizowanie wartości dla klientów i minimalizowanie, wręcz eliminacja marnotrawstwa. Należy nadmienić podstawowe zasady, które budują koncepcję Lean. Są to:[7]

- zdefiniowanie wartości dla klienta (co jest dla niego ważne, a nie dla działów czy firmy),
- rozpoznanie strumienia wartości (określenie procesów niezbędnych do realizacji zamówienia – od początku do końca),
- utworzenie swobodnego przepływu (przebiegającego bez przerw oraz zakłóceń),
- nakierowanie na klienta (produkowanie i dostarczanie wyłącznie tego, na co jest zapotrzebowanie),
- ciągłe dążenie do doskonałości (*kaizen*).

Rozpoznaje się trzy rodzaje czynności – dodające wartość, niedodające wartości i czynności niezbędne, które nie dodają wartości.[8] W określaniu strumienia wartości bierze się pod uwagę wszystkie zachodzące w organizacji działania i dokonuje się selekcji, by zoptymalizować funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Czynności zbędne, przynoszące marnotrawstwo zostają usunięte, niestety niektóre postępowanie jest konieczne i nie może zostać wyłączone, mimo iż nie przynosi wartości dla klienta. Działania, które nie dodają wartości nazywane są *muda* – marnotrawstwo, na które składają się następujące straty:[9]

- niepotrzebna produkcja (także zbyt wczesna),
- nadmierne zapasy,
- oczekiwanie (przestój maszyn, ludzi, materiałów),
- zbyteczny ruch (szukanie narzędzi, zła organizacja miejsca pracy),
- niepotrzebny transport (nadmierne przemieszczanie komponentów, kupowanie ich z bardzo oddalonych miejsc),
- wady, braki,
- zbędna obróbka (także poprawki ze względu na niską jakość).

Lean opiera się na *kaizen*, tj. nieustannej poprawie, zmienianiu się na lepsze, ciągłym dążeniu do doskonałości, którą w Toyocie nazywa się Prawdziwą Północą. Jest to cel ostateczny dla całej organizacji, a nie tylko dla danego przywódcy, choć ustalenie jego należy do zarządu.[10] Prawdziwa Północ oczywiście wsparta jest zasadniczymi wartościami Toyoty, tworząc trwałą wizję drogi, którą powinno podążać przedsiębiorstwo. Wizja ta jest stabilna i stała, bez względu na zmieniające się poszczególne, pomniejsze cele niezbędne do funkcjonowania

[7] Womack J. P., Jones D. T., *Lean thinking – szczupłe myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, ProdPress.com, Wrocław, 2008, s.13.
[8] Hines P., Taylor D., *Kierunek – organizacja Lean*, LeanQ Centrum – Centrum Wymiany Wiedzy przy Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2003, s.13.
[9] Michalak J., *Założenia, zasady i narzędzia lean accounting*, [w:] *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 49 (105),* Warszawa, 2009, s.170-171.
[10] Liker J. K., Convis G. L., *Droga Toyoty do lean leadership: osiągniecie i utrzymanie doskonałości dzięki kształtowaniu przywódców*, MT Biznes, Warszawa, 2012, s.166.

firmy w turbulentnym otoczeniu. Zaś lider nie nakłada działań *kaizen* odgórnie, ale w oddolnych inicjatywach wspiera podwładnych i doradza im.[11]

Wartościami Prawdziwej Północy są:

- wyzwanie,
- umysł *kaizen,*
- idź i zobacz (*gemba*),
- praca zespołowa,
- szacunek dla ludzi.

Na podstawie losów Toyoty stwierdza się, że zadaniem głównym dla lidera jest umożliwienie pracy, która dodaje wartości, zaś największej wartości dodanej dostarcza pracownik szeregowy:[12]

5. Lean leadership (ang. szczupłe przywództwo)

Lean lider opiera się na zasobach ludzkich, które stanowią najcenniejszą część organizacji. Zatem rolą lidera staje się postawienie na rozwój osobisty, pielęgnowanie zdolności przywódczych, inspirowanie oraz wspieranie podwładnych, stworzenie im warunków do rozwijania się i doskonalenia, a także stawianie czoła trudnościom i pokonywanie przeszkód, a poprzez nieustanne podnoszenie poprzeczki i stawianie celów zgodnych z wizją organizacji, umożliwienie wkładu każdemu pracownikowi w ciągłe doskonalenie i osiągania długoterminowych celów. Został stworzony specjalny model rozwoju szczupłego przywództwa wywodzącego się z Toyoty, który wyróżnia cztery następujące aspekty:[13]

- rozwój osobisty – samodoskonalenie – poprzez powtarzalne cykle uczenia się, przysposobienie się do postępowania zgodnego z wartościami Prawdziwej Północy,
- stymulowanie rozwoju innych – wspieranie podwładnych, dostrzeganie ich potencjału oraz sprawdzenie go poprzez seryjne cykle uczenia się oraz samodoskonalenia,
- wspieranie codziennego *kaizen* – zwiększanie wydajności wykorzystując codzienne zarządzanie i *kaizen,*
- stworzenie wizji i koordynacja celów – tworzenie wizji Prawdziwej Północy oraz koordynacja celów w przedsiębiorstwie zarówno w płaszczyźnie poziomej, jak i pionowej,
- adaptacja do zmian w otoczeniu – przygotowanie się do zmian zachodzących w dzisiejszym, dynamicznym środowisku.

Ostatnio modny staje się coaching (jakoby trenowanie innych), który w Toyocie jest czymś naturalnym. Występuje tam zjawisko *sensei,* czyli ten, który uczy (trener, mentor, nauczyciel, mistrz); każdy pracownik ma swojego

[11] Ibidem, s.76.
[12] Ibidem, s.49-50.
[13] Ibidem, s.75.

mentora, za którym podąża. Tym właśnie różni się przywództwo tradycyjne od wywodzącego się z Toyoty – w punkcie, gdzie zachodzi interakcja między menedżerem a jego ludźmi. Japońscy pracownicy są jakoby związani w dwójki i budują umiejętności pracy zespołowej, która w dzisiejszych czasach jest wysoko ceniona. Ważne jest wskazywanie innym możliwości i wspierania w codziennych obowiązkach, by poprzez praktykę kształcili swoje zdolności. Tworzą swoje doświadczenie poprzez działanie, a nie tylko bierne przyglądanie się z boku. Konwencjonalny model przywództwa różni się od modelu przywództwa w stylu Toyoty, zwłaszcza w takich aspektach, jak:[14]

- zdolności i potencjał przywódczy,
- uczenie się i rozwój,
- kształtowanie nowego pokolenia liderów,
- coaching i stymulowanie rozwoju innych,
- osiąganie celów,
- umożliwienie doskonalenia procesu i osiąganie konkretnych celów,
- opracowanie wizji i planu,
- ustalenie i koordynacja celów i planów.

W tradycyjnym modelu przywódca jest charyzmatyczny i ma magnetyczną osobowość, a nauki pobierane są od mentora, którego styl się naśladuje; skupia się na wynikach, konkretnych rezultatach oraz stosuje system kar i nagród, wobec którego pracownicy są pociągani do odpowiedzialności; natomiast następcami zostają „ulubieńcy" lub sprawdzone osoby z zewnątrz. Tworzona wizja jest spektakularna, zaś plan wymierny; cele osiągane za pomocą dokonywanych pomiarów, które wyniki służą do selekcji pracowników nieefektywnych i wydajnych, którzy są nagradzani. W przeciwieństwie do przywództwa w stylu Toyoty, gdzie występują naturalni liderzy dostrzegający możliwości doskonalenia samych siebie oraz innych. Podejmują oni co krok nowe, większe wyzwania, będąc pod opieką mentora; w celu zrozumienia bieżącej sytuacji odbywają się spacery do *gemba,* czyli miejsca, gdzie jest wykonywana praca właściwa. Japońscy pracownicy nakierowani są na ludzi oraz proces – poznawanie silnych i słabych stron, uczenie się, jak zyskać najlepsze efekty podczas znikomego wkładu i ingerencji w proces; ponoszą odpowiedzialność za wspieranie innych, promują idee rozwijania kierowania kilka poziomów niżej poprzez cele, standardy, a także zarządzanie wizualne, które obrazuje cele. Lider znajduje się w *gemba,* instruuje podwładnych, by brali odpowiedzialność za odchylenia między Prawdziwą Północą a wykonaniem. Ludzie tworzą organizację i są za nią odpowiedzialni, uczestniczą we wspólnym ustalaniu celów i sposobów na ich realizację, równocześnie mają wkład w nieustanne doskonalenie procesów i samych siebie.[15]

[14] Ibidem, s.66-68.
[15] Ibidem, s.66-68.

6. Zakończenie

Przygotowanie organizacji do wymogów koncepcji Lean jest początkiem długiej drogi przemiany, na końcu, której jest osiągnięcie doskonałości. Celem każdej szczupłej organizacji powinno być maksymalizowanie wartości dla klienta, eliminacja marnotrawstwa i codzienne dążenie do Prawdziwej Północy.

Dobry lider odznacza się wyjątkowym charakterem, szeroką wiedzą, odpowiednimi umiejętnościami i swoistym doświadczeniem, dzięki czemu może zjednać sobie poparcie ludzi. Współczesnym podejściem do przywództwa jest lean leadership, które ma swoje korzenie w Japonii. Tamtejsi liderzy określani są poprzez ludzi, którymi przewodzą. Jedną z ważniejszych cech kierowników japońskich jest akceptowalność przez daną grupę. Dla nich organizacje stają się tożsame z ludźmi, którzy je tworzą. Gdy potrzeby podwładnych są zaspokojone, można oczekiwać od nich efektywnej pracy. Menedżerowie Toyoty zdecydowanie bardziej są zorientowani na procesy, a nie na wyniki oraz wspierają swoje cenne zasoby w postaci siły roboczej, która jest zdyscyplinowana oraz oddana swej pracy.

Podejście do przywództwa zmienia się wraz z czasami, w których funkcjonuje. Istnieją pewne uniwersalne aspekty, do których można się odnosić przez lata, trzeba także pamiętać, że do każdej osoby należy podchodzić indywidualnie i rozpatrywać jej losy oddzielnie.

Abstract

The leader involves the people, makes them to want to follow him. Nobody born as the leader but everyone can become the leader. There are specific personality traits and abilities that should have a good leader, but more importantly is using his competence to carry out the role. Modern man is the biggest challenge in managing the organization and strive to achieve the planned vision. The concept of Lean applies in every field and the activities of the organization. The concept based on actions taken by Toyota – the production company founded in Japan, where the cultural specificities are prevailing. Lean leadership is a modern approach to lead people, which is based on the Japanese philosophy. The most valuable asset of any organization are the people, who create it, therefore it's important to be able to handle with them. Thanks to maximize customer value and minimize waste, the company can increase its benefits surpass the competition and achieve success.

Bibliografia

1. Atamańczuk K., *Jednostka, grupa, przywództwo w teorii i praktyce zarządzania*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn, 2000r.
2. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa, 2004r.
3. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004r.
4. Hines P., Taylor D., *Kierunek – organizacja Lean*, LeanQ Centrum – Centrum Wymiany Wiedzy przy Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2003r.
5. Liker J. K., Convis G. L., *Droga Toyoty do lean leadership: osiągniecie i utrzymanie doskonałości dzięki kształtowaniu przywódców*, MT Biznes, Warszawa, 2012r.
6. Michalak J., *Założenia, zasady i narzędzia lean accounting*, [w:] *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 49 (105),* Warszawa, 2009r.
7. Shook J., *Zarządzać znaczy uczyć: rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników z wykorzystaniem metody A3*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław, 2010r.
8. Womack J. P., Jones D. T., *Lean thinking – szczupłe myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, ProdPress.com, Wrocław, 2008r.

Fernando Carvalho, Joana Cruz, José Cunha, Nuno Azevedo, Pedro Silva, Tiago Loureiro
Lublin University of Technology

Knowledge management

1. When it born? Some definitions

Knowledge Management, (KM) is a concept and a term that arose approximately two decades ago, roughly in 1990. Quite simply one might say that it means organizing an organization's information and knowledge holistically, but that sounds a bit wooly, and surprisingly enough, even though it sounds overbroad, it is not the whole picture. Very early on in the KM movement, offered the still widely quoted definition:

"Knowledge management is the process of capturing, distributing, and effectively using knowledge".

This definition has the virtue of being simple, stark, and to the point. A few years later, the Gartner Group created another second definition of KM, which is perhaps the most frequently cited one.[1]

2. The meaning

"Knowledge management is a discipline that promotes an integrated approach to identifying, capturing, evaluating, retrieving, and sharing all of an enterprise's information assets. These assets may include databases, documents, policies, procedures, and previously un-captured expertise and experience in individual workers".[2]

Both definitions share a very organizational, a very corporate orientation. KM, historically at least, is primarily about managing the knowledge of and in organizations.

The operational origin of KM, as the term is understood today, arose within the consulting community and from there the principles of KM were rather rapidly spread by the consulting organizations to other disciplines. The consulting firms quickly realized the potential of the Intranet flavor of the Internet for linking together their own geographically dispersed and knowledge-based organizations. Once having gained expertise in how to take advantage of intranets to connect across their organizations and to share and manage information and knowledge, they then understood that the expertise they had gained was a product that could be sold to other organizations. A new product of course needed a name, and the name chosen, or at least arrived at, was Knowledge Management. The timing was propitious, as the enthusiasm

[1] http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx
[2] Ibidem.

for intellectual capital in the 1980s, had primed the pump for the recognition of information and knowledge as essential assets for any organization.

Perhaps the most central thrust in KM is to capture and make available, so it can be used by others in the organization, the information and knowledge that is in people's heads as it were, and that has never been explicitly set down.[3]

3. Importance of knowledge management

Sensible changes in corporate culture happen and cause direct impacts on business. Today, the companies are also looking toward intellectual capital, for the people.

Their creative abilities, motivations, skills and knowledge – it felt like a differential and an opportunity for businesses to grow more.

The best way to leverage the knowledge of these employees is practicing knowledge management, stimulate and facilitate the exchange, and the use and creation of knowledge across the enterprise.

People are encouraged to share what they know in order to create a work environment in which all valid experience can be accessed by other collaborators and applied in their activities in order to raise the productivity of the company.

For companies, knowledge management can be of great value as it contributes to the creation of value, optimize operations and improve customer service end.

But if, on the one hand, an enterprise information does not work without the other, it is important to know how to use the information and learn new ways of seeing the resource information for the better functioning of the company, ie, to become more efficient. Thus, the more important piece of information for your business needs, and the faster access to it, the more the company can achieve its goals. Today, new information technologies are instruments that have allowed managing information in new ways, allowing faster flow of information and making the transmission more efficient (using less time and fewer resources) and facilitating, in turn, the decision making.

4. Intellectual capital

Intellectual capital is the difference in value between tangible assets (physical and financial) and market value. This contrasts with physical and financial forms of capital; all three make up the value of an enterprise. Measuring the real value and the total performance of intellectual capital's components is often a critical part of running a company in the knowledge economy and Information Age, to optimize the stock price using the leverage of intellectual assets.

[3] Ibidem.

6. Classification

Human capital, the value that the employees of a business provide through the application of skills, know-how and expertise.[4] Human capital is an organization's combined human capability for solving business problems. Human capital is inherent in people and cannot be owned by an organization. Therefore, human capital can leave an organization when people leave. Human capital also encompasses how effectively an organization uses its people resources as measured by creativity and innovation.

Structural capital, the supportive infrastructure, processes and databases of the organization that enable human capital to function.[5] Structural capital includes such traditional things as buildings, hardware, software, processes, patents, and trademarks. In addition, structural capital includes such things as the organization's image, organization, information system, and proprietary databases. Because of its diverse components, structural capital can be classified further into organization, process and innovation capital. Organizational capital includes the organization philosophy and systems for leveraging the organization's capability. Process capital includes the techniques, procedures, and programs that implement and enhance the delivery of goods and services. Innovation capital includes intellectual properties such as patents, trademarks and copyrights, and intangible assets.[6] Intellectual properties are protected commercial rights such as copyrights and trademarks. Intangible assets are all of the other talents and theory by which an organization is run.

Relational capital, consist in such as customer relationships, supplier relationships, trademarks and trade names (which have value only by virtue of customer relationships) licenses, and franchises. The notion that customer capital is separate from human and structural capital indicates its central importance to an organization's worth.

5. Human capital

A measure of the economic value of an employee's skill set. This measure builds on the basic production input of labor measure where all labor is thought to be equal. The concept of human capital recognizes that not all labor is equal and that the quality of employees can be improved by investing in them. The education, experience and abilities of an employee have an economic value for employers and for the economy as all.

Human labor when qualified by education, was one of the most important means to improve economic productivity, and therefore the rates of profit on capital. Applied to the educational field, the idea of human capital

[4] Maddocks, J. & Beaney, M. *See the invisible and intangible. Knowledge Management*, 2002, p.16-17.
[5] Ibidem.
[6] Edvinsson, L. & Malone, M.S. *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, New York: Harper Business, 1997.

has generated an entire technical conception about teaching and the organization of education.

Knowledge management allows organizations and their employees to maximize productivity, quality and, therefore, market competitiveness.

That's why, more and more, human capital needs to be recognized as the most important patrimony and fundamental element for the success of businesses.

It is absolutely wrong to understand that a firm is above its human patrimony. The academic qualifications, professional experience, qualifications and the innate creativity of each employee are essential for business success. Therefore, knowledge management is necessary and important for every company and will only be effective if it has as a premise the acknowledgment of the talent of employees.

6. Strategies

Knowledge may be accessed at three stages: before, during, or after KM-related activities. Different organizations have tried various knowledge capture incentives, including making content submission mandatory and incorporating rewards into performance measurement plans. Considerable controversy exists over whether incentives work or not in this field and no consensus has emerged.[7]

One strategy to KM involves actively managing knowledge (push strategy). In such an instance, individuals strive to explicitly encode their knowledge into a shared knowledge repository, such as a database, as well as retrieving knowledge they need that other individuals have provided to the repository. This is also commonly known as the Codification approach to KM.

Another strategy to KM involves individuals making knowledge requests of experts associated with a particular subject on an ad hoc basis (pull strategy). In such an instance, expert individual(s) can provide their insights to the particular person or people needing this (Snowden 2002). This is also commonly known as the Personalization approach to KM.

Other knowledge management strategies and instruments for companies include:

- Rewards (as a means of motivating for knowledge sharing),
- Storytelling (as a means of transferring tacit knowledge),
- Cross-project learning,
- After action reviews,
- Knowledge mapping (a map of knowledge repositories within a company accessible by all),
- Communities of practice,
- Expert directories (to enable knowledge seeker to reach to the experts),
- Best practice transfer,

[7] Gupta, Jatinder; Sharma, Sushil, *Creating Knowledge Based Organizations*. Boston: Idea Group Publishing, 2004.

- Knowledge fairs,
- Competence management (systematic evaluation and planning of competences of individual organization members),
- Proximity & architecture (the physical situation of employees can be either conducive or obstructive to knowledge sharing),
- Master-apprentice relationship,
- Collaborative technologies (groupware, etc.),
- Knowledge repositories (databases, bookmarking engines, etc.),
- Measuring and reporting intellectual capital (a way of making explicit knowledge for companies),
- Knowledge brokers (some organizational members take on responsibility for a specific "field" and act as first reference on whom to talk about a specific subject),
- Social software (wikis, social bookmarking, blogs, etc.),
- Inter-project knowledge transfer.

7. Motivations

A number of claims exist as to the motivations leading organizations to undertake a knowledge management effort.

Typical considerations driving a knowledge management effort include:

- Making available increased knowledge content in the development and provision of products and services,
- Achieving shorter new product development cycles,
- Facilitating and managing innovation and organizational learning,
- Leveraging the expertise of people across the organization,
- Increasing network connectivity between internal and external individuals,
- Managing business environments and allowing employees to obtain relevant insights and ideas appropriate to their work,
- Solving intractable or wicked problems,
- Managing intellectual capital and intellectual assets in the workforce (such as the expertise and know-how possessed by key individuals).

Debate exists knowledge management is more than passing fad, trough increasing amount of research in this field may hope fully help to answer this question, as well as create consensus on what elements of knowledge management sharing remains a challenging issue for knowledge management, but without a clear agreement may include time issues for knowledge management works, the level of trust, lack of effective support technologies and culture.

References

1. Edvinsson, L. & Malone, M.S. Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots, New York: Harper Business, 1997.
2. Gupta, Jatinder; Sharma, Sushil, Creating Knowledge Based Organizations. Boston: Idea Group Publishing, 2004.
3. Maddocks, J. & Beaney, M. See the invisible and intangible. Knowledge Management, 2002.
4. http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx

Irem Engin, Emre Aslantepe
Lublin University of Technology

What is financial management?

Financial management is more than keeping accounting records. It is an essential part of organizational management and cannot be seen as a separate task to be left to finance staff or the honorary treasurer. Financial management involves planning, organizing, controlling and monitoring financial resources in order to achieve organizational objectives and involves a range of financial tactics.

You can only achieve effective financial management if you have a sound organizational plan. A plan in this context means having set objectives and having agreed, developed and evaluated the policies, strategies, tactics and actions to achieve these objectives. Sound financial management will involve you in long-term strategic planning, and short-term operations planning. This financial planning should become part of your organization's ongoing planning process.

Sound financial management is one of the most important policy development and monitoring areas of a board of directors. Boar responsibilities are somewhat different in an organization with senior staff compared to one without senior staff or limited senior staff. Financial policy is developed to reflect these different roles and responsibilities facing these two main types of boards.

1. Definition of Financial Management

Financial management is an integral part of overall management. It is concerned with the duties of the financial managers in the business firm. The term financial management has been defined by Solomon, "It is concerned with the efficient use of an important economic resource namely, capital funds".

The most popular and acceptable definition of financial management as given by S.C. Kuchal is that "Financial Management deals with procurement of funds and their effective utilization in the business".

Howard and Upton: Financial management "as an application of general managerial principles to the area of financial decision-making. Weston and Brigham: Financial management "is an area of financial decision-making, harmonizing individual motives and enterprise goals". Joshep and Massie: Financial management "is the operational activity of a business that is responsible for obtaining and effectively utilizing the funds necessary for efficient operations.

Thus, Financial Management is mainly concerned with the effective funds management in the business. In simple words, Financial Management as practiced by business firms can be called as Corporation Finance or Business Finance.

Good financial management will help your organization to:

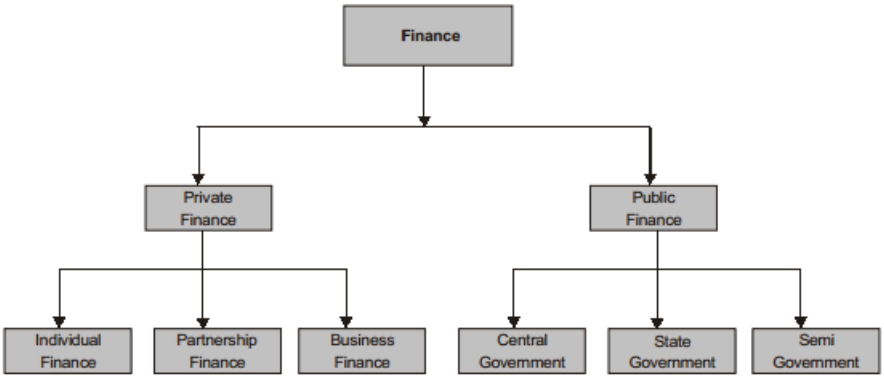
- Make effective and efficient use of resources,
- Achieve objectives and fulfill commitments to stakeholders,
- Become more accountable to donors, funders and other stakeholders,
- Gain the respect and confidence of funding agencies, partners and beneficiaries,
- Gain advantage in competition for increasingly scarce resources,
- Prepare for long-term financial sustainability,
- Diversify income and manage risk.

Good financial management has four important components:

- A clear finance strategy,
- A plan for generating income,
- A robust financial management system,
- A suitable internal environment.

2. Types of Finance

Finance is one of the important and integral part of business concerns, hence, it plays a major role in every part of the business activities. It is used in all the area of the activities under the different names. Finance can be classified into two major parts:

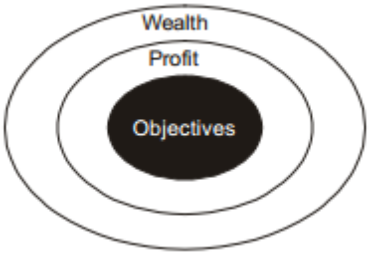


Source: www.google.pl

3. Objectives of Financial Management

Effective procurement and efficient use of finance lead to proper utilization of the finance by the business concern. It is the essential part of the financial manager. Hence, the financial manager must determine the basic objectives of the financial management. Objectives of Financial Management may be broadly divided into two parts such as:

- Profit maximization,
- Wealth maximization.



Picture 1. Objectives of Financial Management
Source: www.google.pl

Profit Maximization

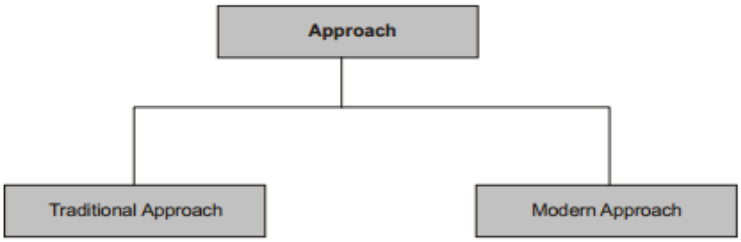
Main aim of any kind of economic activity is earning profit. A business concern is also functioning mainly for the purpose of earning profit. Profit is the measuring techniques to understand the business efficiency of the concern. Profit maximization is also the traditional and narrow approach, which aims at maximizes the profit of the concern. Profit maximization consists of the following important features.

Profit maximization is also called as cashing per share maximization. It leads to maximize the business operation for profit maximization.

Ultimate aim of the business concern is earning profit, hence, it considers all the possible ways to increase the profitability of the concern.

4. Approaches to Financial Management

Financial management approach measures the scope of the financial management in various fields, which include the essential part of the finance. Financial management is not a revolutionary concept but an evolutionary. The definition and scope of financial management has been changed from one period to another period and applied various innovations. Theoretical points of view, financial management approach may be broadly divided into two major parts:



Source: www.google.pl

References

1. http://vcmdrp.tums.ac.ir
2. http://www.orgwise.ca
3. http://www.tandfonline.com

Francisco Marcelo Faria Alves
Lublin University of Technology

The dilemmas of modern management

1. Innovation

The innovation is one technique for success of one manager and one company also. Is very present in all time in the company and is one big factory for the company to be different.

Innovations are able to generate competitive advantages in the medium and long term, become is essential for the sustainability of companies and countries in the future.

Innovation has the ability to add value to a company's products – providing it, even though momentarily, with leverage in a competitive environment. It is even more important in commodity markets; that is to say, markets with a high degree of competition and products which are practically equivalent among competitors. In this context, companies that innovate their products, processes or business models, have a competitive edge in relation to others.

Now, in Modern management is very common the companies have one department for innovation and development of ideas. Companies recognize the importance of innovation to its success in a market increasingly competitive. They spend part of their capital to try to get an innovative idea that to remain in time. Therefore, companies have innovation departments, make public tenders with attractive prizes, always with intent to obtain an innovative idea that can be applied in the market to be well ahead of other competitors.

How example that the innovations are important for success of one company:

"March was a good month for Google. Its market capitalization breached a record high $260 billion. Since its IPO in 2004, its shares have soared over 900%. The company's success stems from its continuous innovation and it extraordinary management practices. Laszlo Bock, Senior Vice President of Google's People Operations, talked to me on Thursday on the sidelines of The Economist's Innovation Forum at UC Berkeley about Google's innovation secrets. Google has been keeping the pipeline of innovation going by tapping its employees and letting ideas percolate up," Bock said.

The company has a relatively small group of employees – more than 30,000 workers (excluding 20,000 it gained when acquiring Motorola Mobility). Google is smaller than Exxon Mobil (76,900 employees) and Apple (72,800). It is trying to create an arena where people can be brought together in surprising ways to innovate.

"We try to have as many channels for expression as we can, recognizing that different people, and different ideas, will percolate up in different ways," Bock said.

The channels include:

Google Cafés, which are designed to encourage interactions between employees within and across teams, and to spark conversation about work as well as play.

Direct emails to any of the company's leaders.

Google Moderator, an innovation management tool designed by Google's engineers. The simple idea behind it is that when people have tech talks or company-wide meetings, it lets anyone ask a question and then people can vote up the questions that they'd like answered. Through Moderator, people can discover existing ideas, questions or suggestions, vote for ideas, questions or suggestions and see the aggregate votes to date, create a new series asking for ideas organized by topic, event or meeting. Google Moderator itself is one of Google's infamous "20 percent" projects. By allowing its engineers to spend 20% of their work week on projects that interest them, Google is able to tap into the many talents of its employees.

2. Google+ conversations

TGIF: Google's weekly all-hands meetings, where employees ask questions directly to the company's top leaders and other execs about any number of company issues.

Google Universal Ticketing Systems, or 'GUTS', which is a way to file issues about anything, and is then reviewed for patterns or problems.

'FixIts', 24-hour sprints where Googlers drop everything and focus 100 percent of their energy on solving a specific problem;

Internal innovation reviews, which are formal meetings where executives present product ideas through their divisions to the top executives and a wide range of surveys.

"We regularly survey employees about their managers, and then use that information to publicly recognize the best managers and enlist them as teachers and role models for the next year. The worst managers receive intense coaching and support, which helps 75 percent of them get better within a quarter."

Bock mentioned a survey called 'Googlegeist,' which solicits feedback on hundreds of issues and then enlists volunteer employee teams across the entire company to solve the biggest problems.

"Personally, I believe this culture is an insight about the human condition. People look for meaning in their work. People want to know what's happening in their environment. People want to have some ability to shape that environment," he said. As a result, Bock said, Google has cultivated a creative and passionate workforce that holds the key to the company's innovation.

Any company can benefit from learning how to better attract and manage innovators, foster engagement, and ultimately lead to success."[1]

[1] www.forbes.com, 29/03/2013.

For conclude the companies want on authentic innovation. On innovation not about the products, process or strategy. Them want on competitive advantage that lasts longest is that which derives from innovation of the organizational methods and the capacity of the people that head the agency.

References

1. Certo Samuel C., Certo T., *Modern management concepts and skills*, 2011.
2. http://www.vitodibari.com/en/innovation-expert-gary-hamel-discusses-restructuring-management.html
3. http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/

Gabriela Grzywna, Sylwia Gębicz
Politechnika Lubelska, Koło Naukowe Menedżerów

Czy warto szkolić? Dylematy przedsiębiorstw

Streszczenie

Artykuł pomaga rozwiązać problem nurtujący wielu przedsiębiorców – czy warto szkolić? W erze skierowanej na rozwój osobisty, na inwestowanie w samego siebie warto zastanowić się czy rzeczywiście tak jest, czy ludzie chętnie korzystają z dodatkowych szkoleń. Na podstawie przeprowadzonych już badań zaprezentowano powody, dla których warto posyłać pracowników na dodatkowe kursy. Przedstawiono także przyczyny, nadal niskiego odsetka ludzi korzystających z takich przedsięwzięć. Zamieszczono także kilka wykresów, pokazujących istotę tego problemu, z uwzględnieniem czynników zewnętrznych, takich jak np. brak funduszy w przedsiębiorstwie.

1. Wstęp

Wiele polskich, małych i średnich przedsiębiorstw, a raczej ich właściciele borykają się z problemem czy warto inwestować w kadry. Czy rzeczywiście jest to opłacalne, pomoże rozwinąć firmę, usprawni jej prosperowanie, czy nawet pomoże wprowadzić innowacje?

Problem ten przeanalizowany zostanie na podstaw badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego.

Z pewnością każdy z nas nie jednokrotnie słyszał stwierdzenie: „Jak to ciężko w tych czasach o dobrego pracownika". Właściciele firm narzekają na swoich podwładnych. Zarzucają im brak chęci do pracy, bierność czy też to, że liczy się tylko to jak duże będą pobory, a nie to czym się zajmują, co wykonują na danym stanowisku. Czy rzeczywiście pracownicy są tak niechętni i pobieżnie wykonują swoje obowiązki?

Z pewnością można stwierdzić, że nie zawsze wina leży tylko po stronie podwładnego. Duża część przedsiębiorców nie zdaje sobie sprawy jak wiele innych aspektów ma wpływ na to czy, i jak dany pracownik wypełnia swoje zadania. Pierwszą przyczyną niezadowalającego wyniku pracy może być zwyczajne niedoinformowanie pracownika. Czasami bywa tak, że dana osoba ma niepełne informacje na temat tego jak powinna powierzoną mu czynność wykonać. Z jego punktu widzenia to co robi, robi dobrze, jednak szef uważa inaczej.

Kolejną sprawą może być niedostateczny zasób wiedzy i kwalifikacji do pracy na określonym stanowisku. Mało, którą firmę stać na to aby przeprowadzić pełną i poprawną rekrutację. Często aby minimalizować koszty zatrudnia się osobę, która mimo że nie ma wystarczającej wiedzy, to jednak nie potrzebuje takiego wynagrodzenia, jak np. specjalista w danej dziedzinie. Właściciele łudzą się, że taka osoba z czasem nabierze wprawy, douczy się i wszystko będzie zgodnie z założeniami. Często jednak tak się nie dzieje.

Następnym aspektem jest brak dostatecznej motywacji pracownika. Oczywistą sprawą jest, że każdy z nas lubi być doceniany, a wręcz chwalony za to co zrobił, czy osiągnął. Ludzie doskonale wiedzą, które z wykonanych czynności należało, do ich obowiązków, a co było zwyczajnie ponadto. Jeżeli ktoś to doceni i zwróci uwagę z pewnością postawa pracownika się zmieni. Nagrodą w wielu firmach jest np. posłanie podwładnych na szkolenia. Przełożeni chcą w ten sposób zasygnalizować im, że są „coś" warci dla firmy. Czy jednak jest to odbierane przez nich właśnie w taki sposób? Zdarza się, że seanse szkoleniowe odbywają się w weekend bądź w dniach wolnych od pracy. W takich sytuacjach rzadko, który pracownik z wielkim optymizmem i radością będzie w nich uczestniczył, szczególnie jeśli np. ma małe dziecko, czy też w związku z tym będzie musiał wyjechać z miasta. Z tego też względu warto jest dokładnie zastanowić się nad tym jak lub za pomocą czego pracownik jest motywowany do pracy.

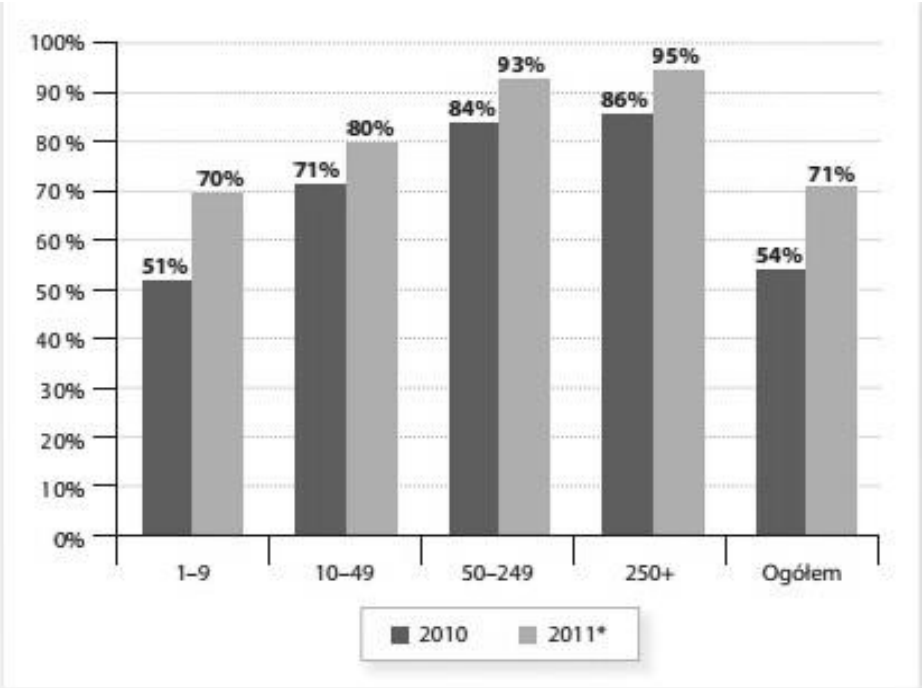
Pracodawcy często nie zdają sobie sprawy jak wiele pozytywnych aspektów może wyniknąć z posłania pracownika na szkolenie, bądź nawet zorganizowanie go w miejscu pracy. W obliczu niezwykle szybkich zmian i przeobrażeń znaczenia nabiera pojęcie "organizacji uczącej się", czyli takiej, która posiada umiejętność zdobywania nowej wiedzy oraz modyfikowania swoich działań w odpowiedzi na potrzeby i zmiany zaistniałe na rynku. To organizacja, dla której inwestycja w zasoby ludzkie jest sposobem na dynamiczny rozwój. Biorąc pod uwagę fakt, iż współczesne funkcjonowanie w biznesie wymaga ciągłego dokształcania i rozwoju, nie trzeba chyba nikomu udowadniać, że warto inwestować w szkolenia. W ostatnim roku liczba szkolących się menedżerów wzrosła o jedną trzecią, ciągle wzrasta też liczba szeregowych pracowników kierowanych przez pracodawców na kursy doszkalające.

2. Wiemy, że warto szkolić, ale odpowiedzmy sobie na pytanie dlaczego?

- Szkolenia umożliwiają podniesienie jakości wykonywanej pracy oraz utrzymanie profesjonalnego poziomu realizowanego zadania. Przeszkolony pracownik ma szansę poprawić ilość i jakość swoich wyników, a także zmniejszyć liczbę wykonywanych błędów,
- Uczestniczenie w szkoleniach daje możliwość zdobycia praktycznych umiejętności oraz korzystania z wypracowanych już doświadczeń,
- Wielu pracowników dzięki uczestnictwu w szkoleniach zaspokaja swoje potrzeby samorealizacji i budowania ścieżki rozwoju zawodowego. Szkolenie jest często postrzegane jako forma nagrody i wyróżnienia, co pełni w tym przypadku również funkcję motywacyjną,
- Wiedza zdobyta w trakcie szkoleń wzbogaca zasób kompetencji dając możliwość podejmowania coraz trudniejszych wyzwań,
- Szkolenia mogą mieć również znaczenie w procesie fluktuacji kadr. Dokształcanie i przekwalifikowanie stanowią alternatywę dla zwolnień i rekrutacji nowych pracowników,

- W dobie ciągłych zmian i przystosowywania się do nich, szkolenia okazują się lekarstwem na wszelki lęk i opór przed nowością. Boimy się tego, czego nie rozumiemy - warto zatem zapoznać się z innowacyjnym rozwiązaniem właśnie na szkoleniu,
- Polityka inwestowania w szkolenia pracownicze jest istotna z punktu widzenia zewnętrznego wizerunku organizacji, która dba o swoich pracowników, pozwala im się rozwijać.

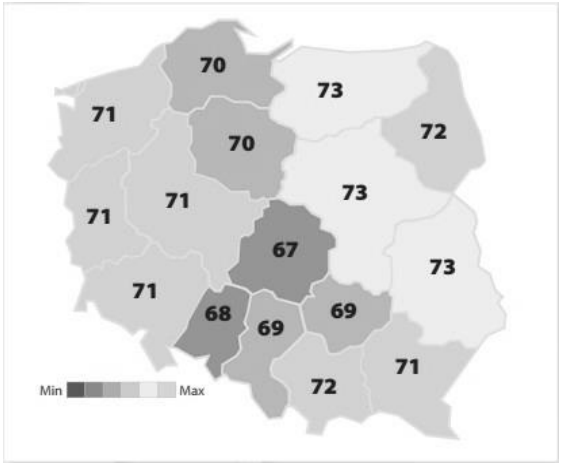
Z badań wykonanych w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego jasno wynika, że posyłanie pracownika na dodatkowe szkolenia stało się bardziej popularne.



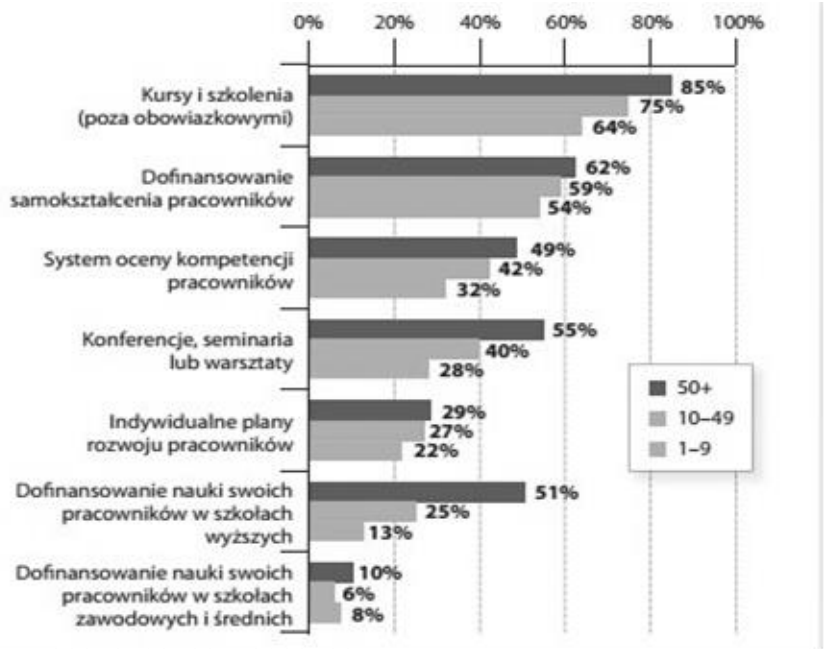
Wykres 1. Odsetek przedsiębiorstw inwestujących w rozwój kadr w 2010r. i 2011r. w jakiejkolwiek formie, ze względu na wielkość zatrudnienia (N 2011 = 16159, N 2012 = 16000)
Źródło: BKL – Badanie Pracodawców 2012

Z wykresu wynika, że przedsiębiorstwa chętniej korzystają ze szkoleń, bez względu na liczbę zatrudnionych pracowników. W roku 2011 większa liczba pracowników została posłana na dodatkowe szkolenia niż w roku 2010.

W województwach aktywność szkoleniowa pracodawców rozkłada się stosunkowo równomiernie, nie powodując w tym obszarze przepaści między regionami – największa różnica to 7 punktów procentowych. Na najniższej pozycji znalazło się województwo łódzkie z wartością wskaźnika 67%, tuż za nim województwo opolskie (68%). Największy udział pracodawców inwestujących w dokształcanie (73%) był w województwach: mazowieckim, lubelskim oraz warmińsko-mazurskim.



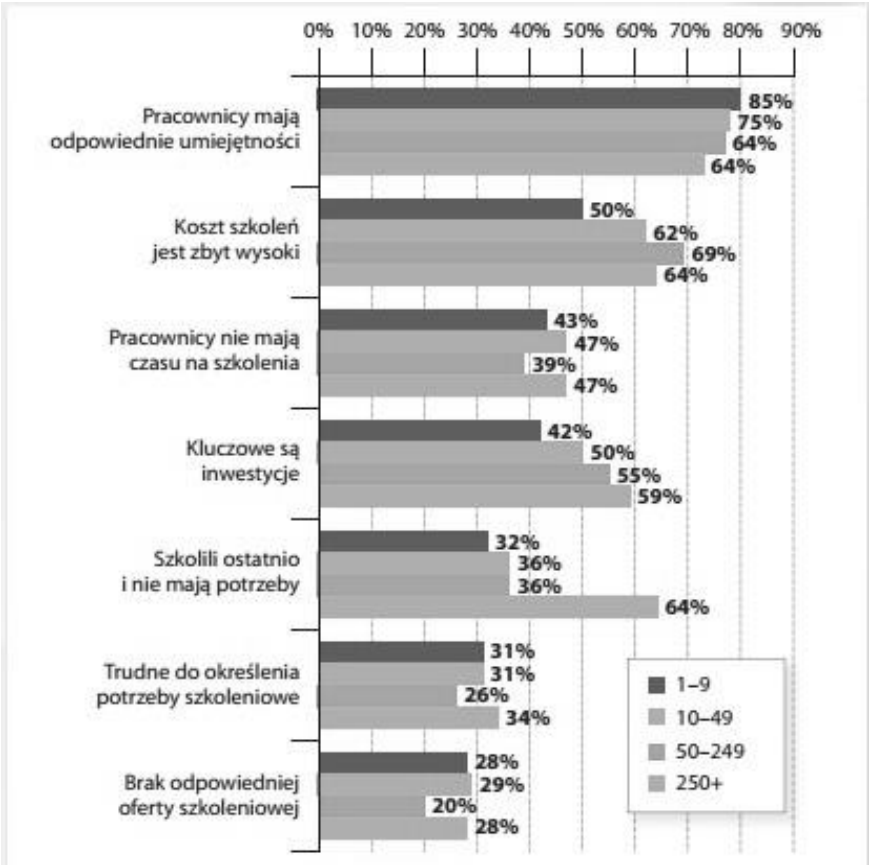
Rys. 1. Regionalne zróżnicowanie aktywności kształceniowej pracodawców
Źródło: BKL – Badanie Pracodawców 2012



Wykres 2. Formy inwestowania w rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników według wielkości podmiotu (% odpowiedzi)
Źródło: BKL – Badanie Pracodawców 2012

Analizując formy dokształcania, z których korzystali pracodawcy, warto zwrócić uwagę, że: najpopularniejszą formą podnoszenia umiejętności kadry są kursy i szkolenia, niezależnie od wielkości podmiotu. W przypadku najmniejszych firm korzystało z nich 64% podmiotów, średnich – 75%, a dużych – 85%. Na drugiej pozycji znalazło się dofinansowywanie samokształcenia pracowników. Pozytywnie można także oceniać kategorię

„system oceny kompetencji" w przypadku firm mikro i małych, ze względu na fakt, że narzędzie to można oceniać jako formę strategicznego podejścia do rozwoju kadry. W przypadku firm większych (50+) częstsze było delegowanie pracowników na konferencje, warsztaty czy seminaria. Słabo wykorzystywanym narzędziem jest opracowywanie indywidualnych planów rozwoju pracowników – 22%–29%. Najmniej popularnymi formami inwestycji w pracowników było dofinansowywanie nauki w różnych typach szkół, co nie jest zaskoczeniem ze względu na specyfikę tej formy, która wymaga długofalowych inwestycji finansowych, nierzadko dużych nakładów i konieczności długotrwałego związania się z pracownikiem.

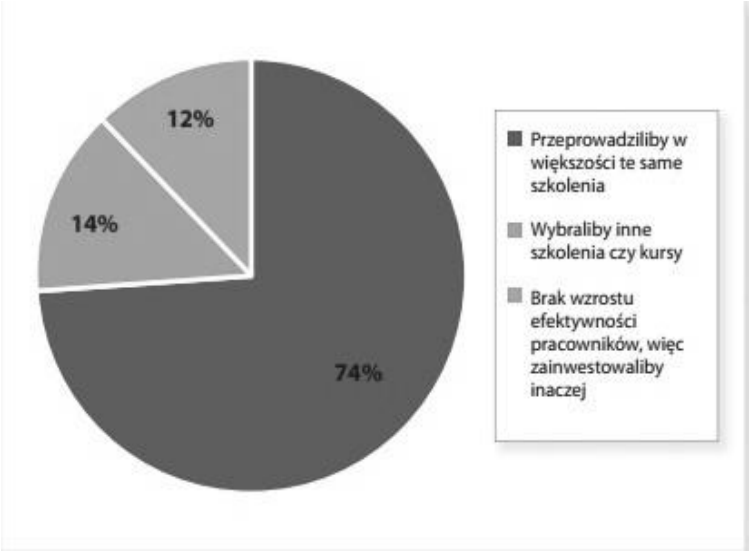


Wykres 3. Powody niepodejmowania działań w kierunku rozwoju kompetencji kadry w 2011 r. ze względu na ocenę rozwoju przedsiębiorstwa (% respondentów, którzy nie szkolili)
Źródło: BKL – Badanie Pracodawców 2012

Przyczyną braku aktywności kształceniowej było deklarowane przez pracodawców zadowolenie z umiejętności swoich pracowników – takie przekonanie wyraziło aż 80% spośród tych, którzy nie kształcili w żaden sposób w 2011r. Druga przyczyna – zbyt wysoki koszt szkoleń, który okazuje się być

większą barierą dla podmiotów większych (62%–69%) niż mikro (50%). W kategorii „kluczowe są inne inwestycje”- większa instytucja, tym częstsze były wskazania na tę przyczynę, a także na niską pozycję „trudności z określeniem potrzeb szkoleniowych”. Ta ostatnia kwestia może świadczyć o tym, że faktycznie takie trudności nie występują, lub co bardziej prawdopodobne może to mieć niższe znaczenie dla pracodawców.

Pracodawcy oceniając efekty swoich inwestycji w kursy i szkolenia w ogromnej większości byli z nich zadowoleni:



Wykres 4. Ocena efektów przeprowadzonych szkoleń
Źródło: BKL – Badanie Pracodawców 2012

Trzech na czterech wybrałoby w większości te same, z których korzystali. 14% szukałoby raczej innej oferty. Tylko co ósmy z pracodawców nie dostrzegał poprawy efektywności pracowników po odbytych szkoleniach, więc zdecydowałby się na inny sposób inwestycji swoich środków.

Niezmienne pozostały generalne tendencje, która wskazują, że: im większe przedsiębiorstwo lub instytucja, tym częściej podejmowana jest aktywność w kierunku rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników:

- w podmiotach mikro przynajmniej jedno takie działanie zadeklarowało 70% pracodawców,
- w małych o 10 punktów procentowych więcej,
- w przypadku średnich i dużych pracodawców odpowiednio 93% i 95%.

Tendencja do częstszej aktywności kształceniowej większych podmiotów utrzymuje się niezależnie od branży działalności przedsiębiorstwa. Branże tradycyjne charakteryzują się wyraźnie niższą aktywnością w zakresie kształcenia pracowników, natomiast branże związane z tzw. nową gospodarką cechuje wysoki udział pracodawców inwestujących w kadry.

Najbardziej aktywne są podmioty z sektora edukacji (95%), opieki zdrowotnej i pomocy społecznej 95%) oraz usług specjalistycznych (84%). Pozostałe trzy sektory – budownictwo i transport, przemysł i górnictwo oraz handel, zakwaterowanie i gastronomia lokują się odpowiednio na poziomie 66%, 64% oraz 59%. Istnieje wyraźny pozytywny związek między dysponowaniem przez pracodawcę funduszem zakładowym lub budżetem szkoleniowym a prowadzeniem przez niego działań podnoszących kompetencje załogi. Wśród posiadających te narzędzia aktywnych w obszarze kształcenia kadry było 96% pracodawców, podczas gdy dla pozostałej grupy ten wskaźnik wynosił 68%. Jest to jednak rozwiązanie niepopularne, korzystało z niego zaledwie 11% pracodawców. W województwach aktywność szkoleniowa pracodawców rozkłada się stosunkowo równomiernie, nie powodując w tym obszarze przepaści między regionami Kolejna edycja badań potwierdziła wyraźną zależność między rozwojem firmy (wzrostem zysku, wzrostem zatrudnienia i wprowadzaniem innowacyjnych produktów, usług lub sposobów produkcji) a rozwojem kompetencyjnym kadry (brane były pod uwagę wyłącznie przedsiębiorstwa). Im silniejszy był rozwój, tym częściej mieliśmy do czynienia z podmiotem zaangażowanym w kształcenie: w ramach stagnacyjnych ich odsetek wyniósł 58%, w firmach o słabym rozwoju 71%, w rozwijających się 78%, a wśród silnie rozwijających się aż 87%. Tendencja ta utrzymuje się niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, choć wraz z wyższym poziomem zatrudnienia mamy do czynienia z wyższą wartością wskaźnika. Najniższy odsetek kształcących możemy zaobserwować w stagnacyjnych firmach mikro- 57%, a wśród silnie rozwijających się dużych aż 99%. Podobnie jak w 2010 r., najpopularniejszą formą podnoszenia umiejętności kadry są kursy i szkolenia, niezależnie od wielkości podmiotu. W przypadku najmniejszych firm korzystało z nich 64% podmiotów, w średnich 75% a w dużych 85%. Najmniej popularnymi formami inwestycji w pracowników było dofinansowywanie nauki w różnych typach szkół. Wymaga to długofalowych i dużych nakładów, a także pociąga za sobą konieczność długotrwałego związania się z pracownikiem.

Z przytoczonych przez nas wniosków wynika, że pracodawcy chętniej posyłają swoich pracowników na szkolenia, w celu podnoszenia ich kwalifikacji, zwiększenia wiedzy praktycznej i merytorycznej z danej branży. Mimo to, nadal prosperują przedsiębiorstwa, które nie korzystają z możliwości uczestnictwa w szkoleniach, wydaje się im to niepotrzebnym wydatkiem.

Bibliografia

2. Łaguna M. Szkolenia. Gdańsk, GWP (2004, 2008).
3. Łaguna M. (2012). *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników,* „Czasopismo Psychologiczne”, Tom 18, Nr 2, 2012, 000-000.
4. *Kształcenie przez całe życie*, Bilans Kapitału Ludzkiego, 2012r.
5. http://bkl.parp.gov.pl/
6. http://www.kowez.edu.pl/Dlaczego-warto-szkolic-pracownikow.html

Hind El Kadiri, Khadija Znaidi, Safaâ El Ouadifi
Lublin University of Technology

Social Media Marketing and its role in modern companies

1. Introduction

"If Facebook were a country, it would be third largest, next to China and India". This statement is more than eloquent when it comes to understanding the meteoric growth and the dazzling popularity of community websites such as Twitter, LinkedIn and so on.

Nowadays, most modern brands and businesses realize the prominence of a vibrant social media marketing campaign; Social media is becoming an increasingly important part of any business's marketing and client base development platform.

The social media has become the method of statement for any business seeking to secure a place in both the traditional and digital marketplace. What could once be accomplished by a traditional website now needs to be supplemented by a robust and responsive utilization of the tools social media offers.

Many reasons are behind this increasing significance of social media marketing. The most important reason is the ability of unsatisfied customers to protest out loud and share their disappointment with each other thanks to microblogging and socializing in community websites. And this is what makes a hot topic for corporations which have to find the most effective ways to harness and take advantage of these tools of social media and all what they have to offer.

In this article, we will define in the first part, what social media is, what relation does the Web 2.0 have with the marketing nowadays. In the second part we will be exploring the role of the social media in promoting the image of the companies and how it become e a relevant tools in every business life.

2. What is Social Media?

Social media is without doubt one of the fastest growing industries on the internet. It has become a tool of revolution, an important part of our personal and professional life; a relatively recent phenomenon, it has changed our habits and the world's map in few years.

Literarily speaking, and according to Wikipedia: "The Social media refers to the means of interactions among people in which they create, share, and exchange information and ideas in virtual communities and networks". [1] So the main purpose of this invention is to build a relationship between users

[1] http://en.wikipedia.org/wiki/Social_media

in the community, able to make a change, influence, persuade and enhance creativity and knowledge exchange.

Social media represents low-cost tools that are used to combine technology and social interaction with the use of words. These tools are typically internet or mobile based. You have certainly heard of or used Twitter, Facebook, MySpace and YouTube. These websites make the transfer of text, photos, audio, video, and information in general increasingly fluid among not exclusively Net surfers but business operator as well.

Now a vital element in online business; Social media gives marketers a voice and a way to communicate with peers, customers and potential consumers. It personalizes the "brand" and helps the company to spread the messages in a relaxed and conversational way. Let's discover the relationship between Marketing and Social media.

Table 1. Commonly Used Social Media Marketing Tools

Facebook 92%	Twitter 84%	LinkedIn 71%
Blogs 68%	Youtube 56%	Forums 24%
Foursquare 17%	MySpace 6%	Social BookMarking 26%

Source: http://www.lifesciencesite.com/lsj/life0904/670_13061life0904_4444_4451.pdf

3. Social Media and Marketing: What relation?

The social media has reached the business world; it's no longer a choice. It has revolutionized business in a way that can no longer be ignored by those seeking to gain competitive advantage over their competitors, it's not only about enabling people to communicate and interact with each other. Recently, companies have begun utilizing these web 2-0 engines to effectively connect with consumers on a personal level. This makes it easy to promote new products, as well as receive feedback about current products or services.

Social media is now one of the most effective marketing channels for any company. Why? Before discussing the why, we should understand the how. "Social is an excellent venue for content sharing and a useful tool for subscribing to news of your favorite brands."[2] This means that the social level is an extremely important factor in creating a relationship between companies and consumers. Giving the fact that the world is in perpetual mutation (new products, new technologies, new habits and increasing demography), it become urgently primordial to look after its consumers,

[2] http://smartblogs.com/social-media/2013/03/22/the-secret-psychology-of-effective-social-media-relationships/

understand their habits and predict their needs, the social media gives this opportunity to marketers to observe, interact and communicate with their peers, also conduct marketing researches in order to more understanding of the consumer psychology.

Social media is specific to any other marketing channel because it requires the customer to reach out to the brand before the brand reaches out to the customer with a message that leads to customer action.

With so many social networks already flourishing, it is now extremely important for a lot of iconic companies such as P&G, Air France, Groupon, Starbucks to benefit from what is called now the "Social Media Marketing" to reach a large or targeted audience and maintain their positioning and brand image in the market.

4. Understanding Social Media Marketing

Social media marketing (SMM) is considered a hot topic for corporations and this for several regards. Firstly, thanks to social media tools, such as Facebook or Twitter, paradigms are shifting and evolving very rapidly. Secondly, consumers are getting unprecedented power and influence which can, sometimes, bring a whole product down.

- The shift of Paradigms:

Over the past 40 years, Internet has been reshaping the habits and behaviors of more than 2 billion users worldwide.[3] Also, over the last couple of years, social media tools have been participating in this shift of the users' behaviors. From that perspective, it's becoming more and more obvious for corporations and companies that they have no chance to stand out without the appropriate use of social media networks.

In fact, the preface of social media technology is accelerating and it can expect it to have a similar impact on businesses now and into the future. As new technologies become predominant, companies that learn to use these innovative technologies increase great reimbursement. Some of the best-known examples include technology-driven companies such as Microsoft, eBay, Amazon and Google.[4]

In the same set of materials, there are several examples of important corporations which are now more than involved in this trend of social media. These companies are changing their way of management in order to integrate social media tools in their strategies. For instance, IBM owns more than 100 different blogs,[5] a dozen islands in the virtual world, several official Twitter accounts, and an accepted forum called DeveloperWorks. It publishes a machine series on YouTube, and several employees upload presentations to the media-sharing-site SlideShare.

[3] http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/

[4] These companies have been developing innovative approaches when it comes to the use of social media.

[5] http://www.lifesciencesite.com/lsj/life0904/670_13061life0904_4444_4451.pdf

Another example is Burger King which made headline time and time again with its innovative and viral social marketing campaigns. The burger chain offered Facebook users a free Whopper coupon if they would "unfriend" 10 of their social network connections.

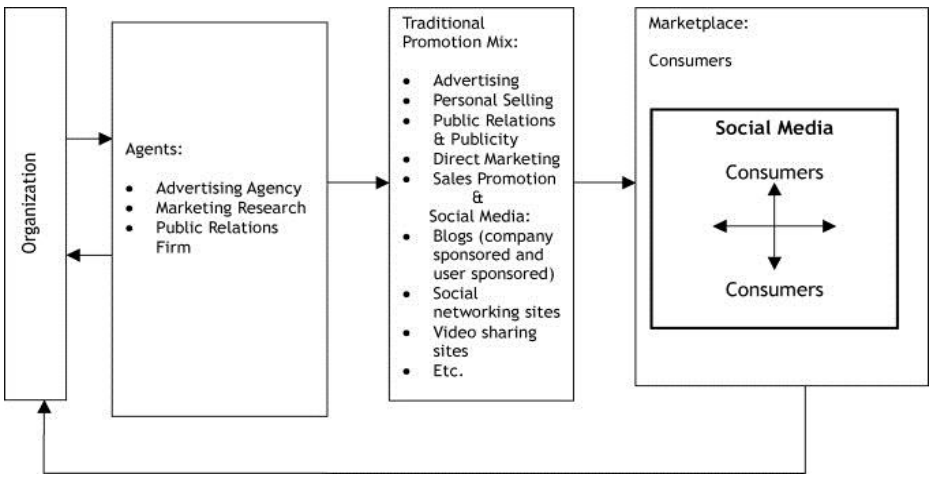
The integration of social media networks and blogs has become an integrated part of many managers' strategies that they are now turning their attention to issues related to return of investment of social media. However, experts say that it is more relevant to reverse the concept of return of investment by focusing on the motivations of customers when it comes to social media usage and then measure the social media investment that they make as they engage with the marketer's brand.

Another shift is also observed in terms of communications paradigms. As managers incorporate social media tools to their promotional mix, some adaptations must be made in order to achieve the assigned objectives. The main adaptation is the right appreciation of the lack of control over the flow of information. In fact, in the traditional communication paradigm, managers were in control of their communication outlets due to the confined boundaries of the recipients (advertising agencies, marketing research firms, and public relations consultants and customers).

Now, the task is getting more complex and challenging as marketing managers' control over the content, timing, and frequency of information is being severely eroded. According to Mangold and Faulds, information about products and services in the new paradigm also originates in the marketplace. This information is based on the experiences of individual consumers and is channeled through the traditional promotion mix. However, various social media platforms, many of which are completely independent of the producing/sponsoring organization or its agents, magnify consumers' ability to communicate with one another. This is illustrated in Figure 1. It shows the importance of the power of consumers thanks to social media.

Figure 1: The new communication paradigm
Source: http://www.sciencedirect.com

The rise of new consumers



Speaking of consumers and their role in all these new ways of managing the relationships between them and the corporations, what can be, is the growing empowerment of the consumers who are speaking more than ever these days.

Now, consumers have within their reach the powerful tool of social media. The key feature of this new power is the great deal of interactivity between people involved in online activities. Figures are very clear: 2.7 billion likes on Facebook every day throughout 2012 and 175 million is the average number of tweets sent every day during the same year.[6]

And companies have quickly learned that social media works: 39 percent of companies surveyed by McKinsey Quarterly use social media services as their primary digital tool to reach customers, and that proportion is probable to increase to 47 percent within the next four years.

However, not all of them have harnessed the Power of social media. For example, in 2003, Dr. Pepper/7Up elicited consumer anger with its Raging Cow campaign.[7] The company enlisted a group of youngsters to post positive reviews and spread good word of mouth about its new flavored milk drink, without disclosing that the enlisted bloggers received incentives and gift certificates. When this information leaked from some suspicious bloggers, the campaign was subsequently attacked in the blogosphere. Bloggers started a boycott, and the product was condemned.

So, it would obviously be harmful for managers to overlook the rise of new consumers who are influential more than ever. The characteristics of the new consumers are evolving with the meteoric growth of social media networks. People like to network with others who share the same interests as they do. By doing so, consumers share their experiences with products/services with other consumers which influences (either positively or negatively) the buying decision process in other consumers' minds.

This puts marketers in very delicate situation. Giving that the boundaries between a good social media strategy and a bad one are very narrow, equilibrium must be established in order to harness the tremendous possibilities offered by these revolutionary tools but with always keeping in mind the huge risks that they involve.

5. Conclusion

Social media are reshaping our life style and our behaviors. For marketers who seek to influence these behaviors, social media can be a very effective way to do so. However, these revolutionary tools are a double-edged sword which, require a carefully planned strategy.

Marketers are confronted to powerful and informed consumers who can influence companies by sharing information about their products and services. This situation can either be beneficial to companies or harmful.

[6] http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/

[7] http://www.emarketingtravel.net/resources/can%20you%20mesur%20the%20ROI%20of%20your%20Social%20media%20marketing.pdf

From that perspective, marketers must make sure that consumers get good experiences with services or products and come up with attractive ways to interact with them more effectively.

Social media marketing is a newly established trend which is evolving very rapidly due to the dynamic technological progress. It is mainly internet-based marketing; however this doesn't omit the existence of some similarities with traditional marketing. The main goal is to promote the company and its products/services and marketers can easily do so by creating Facebook pages, blogs and so.

The trick is to know how to take full advantage of this situation without falling into many traps because one single mistake can cost a lot to a company in terms of money and reputation. And even though, many organizations and corporations are beginning to catch the hint of social media, there are still efforts to be done in order to understand and harness the power of the net.

References

1. http://www.sciencedirect.com/
2. http://www.lifesciencesite.com/
3. http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/
4. http://www.emarketingtravel.net/
5. http://contentequalsmoney.com/the-relationship-between-social-content-marketing/
6. http://curiosity.discovery.com/question/social-media-tool-revolution

Ilona Mrozik
Koło Naukowe Menedżerów, Politechnika Lubelska

Współpraca z menedżerem na etacie czy wynajęcie interim managera? Zarządzanie czasowe

Streszczenie

Zapewne każdemu z nas znane jest pojęcie zarządzania i nie raz miał z nim do czynienia. Samo zarządzanie, jako nauka jest bardzo obszerne i skrywa wiele życiowych drogowskazów. Zarządzanie w swej strukturze wyróżnia podmiot zarządzający oraz przedmioty zarządzania (zasoby). Do najważniejszych zasobów należą zasoby ludzkie, zasoby finansowe, aktywa materialne i czas. W swojej pracy zechcę przybliżyć tematykę bliską jednemu z zasobów - zarządzanie czasowe i powiązane z nim aspekty. Głównym celem rozważań jest zastanowienie się nad jednym z dylematów współczesnego zarządzania w przedsiębiorstwach, jakim jest wybór, zaangażowanie i wprowadzenie obcej osoby do firmy lub współpraca z menedżerem zatrudnionym na etacie w celu realizacji konkretnych zamierzeń. Wybór nie jest jednoznaczny, a więc interim manager czy menedżer zatrudniony w firmie na etacie?

1. Znaczenie i geneza zarządzania czasowego

Co to takiego zarządzanie czasowe? Z *ang. Interim Management* oznacza zarządzanie, w którym chodzi o pracę wysokiej klasy menedżera tylko przez pewien czas, dla realizacji zamierzonego celu w odróżnieniu od stałej pracy na etacie w firmie.

Zarządzanie czasowe wprowadzono początkowo w Szwecji w połowie lat 60 oraz w Holandii w drugiej połowie lat 90-tych. Jest ono obecnie popularnym w zachodnich krajach narzędziem do zatrudniania kadry menedżerskiej i stanowi tam 18% rynku, a w krajach Europy Środkowoeuropejskiej wynosi około 3-7%. Przykładowo w Niemczech większość kontraktów IM zawartych jest w firmach średnich i dużych i ponad 65% zleceń IM pochodzi od zarządu firmy. W Polsce zjawisko czasowego zarządzania rozwija się powoli, aczkolwiek, co roku zyskuje kolejnych zwolenników, którzy zauważają i wykorzystują jego mocne strony.

2. Przeznaczenie interim management

Istotną sprawą w IM jest określenie czasu trwania projektu, jego budżetu i rezultatów, wykorzystywanych narzędzi, zasobów i kompetencji. Rozwiązanie to stosowane jest w wielu obszarach krytycznych dla firm, ale również w sytuacjach nagłej potrzeby zatrudnienia doświadczonego menedżera, tj.:[1]

- Zastępstwo na czas nieobecności etatowego menedżera,
- Potrzeba wsparcia menedżerów, pracujących w firmie specjalistyczną wiedzą,

[1] http://www.hhrr.pl/docs/kon/prezentacja_hr_summit.pdf

- Potrzeba przyspieszenia realizacji projektów – wzmocnienie zespołu projektowego,
- Restrukturyzacja przedsiębiorstwa i/lub potrzeba wykonania niepopularnych posunięć,
- Zbudowanie i wdrożenie nowych struktur,
- Usprawnienie i/lub zaprojektowanie niezbędnych procesów/systemów,
- Potrzeba zdefiniowania kierunków rozwoju i/lub określenia strategii,
- Ekspansja na nowe rynki.

3. Menedżer a interim manager

Fundamentem zarządzania czasowego jest interim manager – czasowy menedżer. Często można usłyszeć stwierdzenie: „menedżer to menedżer", jednak różnic pomiędzy zwykłym menedżerem i interim managerem jest wiele.

Menedżer w ujęciu encyklopedycznym to „osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub wydzielonym obszarem jego działania".[2] Trudno jest stworzyć wzorzec dobrego szefa, dlatego też praktyka zarządzania wykształciła rożne wzorce osobowe zarządzających. „P. Makin, C.Cooper, Ch. Cox zaprezentowali najbardziej popularne typy menedżerów. Należą do nich: biurokrata, autokrata, menedżer ociągający się, menedżer działający na rzecz całej firmy, menedżer nieingerujący i menedżer otwarty".[3] Wyróżniamy także trzy rodzaje menedżerów w zależności od poziomu organizacji: najwyższego szczebla, średniego i pierwszej linii. Menedżerowie z tych poziomów różnią się od siebie zdolnościami do rozwiązywania problemów w sposób skuteczny oraz sprawny, a także stawianym im wymaganiom pod względem wiedzy, fachowości, odpowiedzialności i elastyczności działania. Większość menedżerów jest związanych z firmą na dłuższy czas, zajmuje w niej stabilną pozycję, gdzie wykorzystuje swe umiejętności.

U części menedżerów przychodzi w życiu taki moment, kiedy czują niedosyt z wykonywanej pracy, pragną czegoś więcej, czegoś, co będzie ich nadal rozwijało i zarazem będzie nową formą aktywności – pracy, jako interim manager. To zjawisko doskonale odzwierciedla hierarchia potrzeb Piramidy Maslowa, gdzie na samym wierzchołku znajduje się potrzeba samorealizacji. Jednak nie każdy menedżer może zostać interim managerem. IM dotyczy większości menedżerów, którzy posiadają kilkunastoletnie doświadczenie zawodowe, poszukują wyzwań, są otwarci na nowe zadania, są ustabilizowani życiowo, odczuwają satysfakcję z osiąganych celów. Nie tylko stan umysłu, ale także i cechy charakteru są bardzo ważne w tej profesji, najcenniejsza jest komunikacja, skuteczność w działaniu i wiedzy, samodyscyplina.

W odróżnieniu od zwykłego menedżera interim manager wyróżnia się tym, iż jest jedynym rodzajem menadżera, tym z najwyższej „półki" i pracuje on sam na swoje konto.

[2] Pomykało W., *Encyklopedia biznesu,* Fundacja Innowacja, Warszawa, 1995, s.53.
[3] Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości,* Toruń, 2005, s.74.

4. Wynajęcie menedżera czy interim managera?

Kiedy firma staje w obliczu kryzysu, nastaje dla niej moment zwrotny, kiedy ma potrzebę wprowadzenia zmian systemu zarządzania, organizacji, innowacji, nowych programów lub projektów itp. potrzebuje wsparcia od osoby kompetentnej, która z pełnym profesjonalizmem podejdzie do sprawy. Pojawia się wtedy dylemat czy ingerencja zatrudnionych w firmie na etat menedżerów wystarczy czy trzeba zaangażować osobę „z zewnątrz". Należy w takim wypadku rozpatrzeć wszystkie za i przeciw dla obydwu rozwiązań.

5. Interim Manager

Z pomocy inter managera korzysta się przez 6, 8, 12 lub 18 miesięcy. Bardzo rzadko okres ten jest dłuższy. Podstawową cechą odróżniającą go od zwykłego menedżera jest to, że nie jest on zatrudniony na etacie. Podczas swoich działań interim manager posługuje się szeregiem działań i narzędzi, które są najskuteczniejsze dla danego wyzwania i przybliżają go osiągnięcia realizowanego celu. Możemy tutaj wymienić wydawanie poleceń, motywowanie i wspieranie, coaching, doradztwo, szkolenia, negocjacje, perswazję. W swoich poczynaniach interim manager nie zawsze używa wszystkich narzędzi, każdorazowo dostosowuje odpowiednie działania do wspieranej przez siebie organizacji. Zależy to od celu, jaki ma osiągnąć, przykładowo w konkretnych posunięciach biznesowych skoncentruje się na wydawaniu poleceń, a przy wprowadzaniu zmian behawioralnych w organizacji na szkoleniach, coachingu, negocjowaniu.

Na wykresie 1 przedstawiono najczęstsze powody, dla jakich wynajmuje się interim managera. Wywnioskować można, że przedsiębiorstwa najbardziej poszukują osoby z kompetencjami, których w swojej firmie, pośród zatrudnionych menedżerów brakuje.

Wykres 1. Powody korzystania z interim managerów
Źródło: http://wendt.pl/blog/?cat=10

6. Menedżer

Menedżerowie w swojej codziennej pracy podejmują wiele ważnych decyzji mających wpływ na funkcjonowanie firmy. Kadra menadżerska zwykle jest zbudowana z bardzo dobrych specjalistów z wieloletnim doświadczeniem. Okazuje się jednak, że zasoby wewnętrzne firm nie zawsze są wystarczające, a kadra po prostu nie miała wcześniej styczności z podobnymi zadaniami, co wiąże się z ryzykiem popełnienia błędów, które mogą okazać się bardzo kosztowne dla przedsiębiorstwa.

7. Koszty zatrudnienia menagerów

Poniżej dla uwydatnienia dokładnych różnic pomiędzy ponoszonymi kosztami w przypadku korzystania z wsparcia menedżera zatrudnionego na etat i interim managera zatrudnionego na określony czas przedstawia tabela 1. Z tego zestawienia wyraźnie widać, iż wynajęcie Interim Managera jest bardziej opłacalne, ponieważ koszty współpracy z nim są o wiele mniejsze niż w przypadku z osobą zatrudnioną na etat.

Tabela 1. Zestawienie kosztów ponoszonych przy zatrudnieniu Interim Menedżera i menedżera zatrudnionego na etat

Interim Menedżer	Zatrudnienie na etat
Koszty zatrudnienia	
Wszystkie po stronie Interim Menedżera	Wszystkie po stronie pracodawcy
Inne Koszty	
Brak kosztów rekrutacji i okresu próbnego oraz podwyżek Brak lub minimalne koszty korzystania z biura i innych narzędzi pracy Brak kosztów urlopowych, zwolnień lekarskich oraz świadczeń	Koszty rekrutacji, okresu próbnego, podwyżek, ewentualnego wypowiedzenia lub likwidacji stanowiska Wszystkie koszty biurowe oraz narzędzi pracy (np. samochód służbowy) Koszty urlopów, zwolnień lekarskich i świadczeń

Źródło: http://www.hhrr.pl/docs/kon/prezentacja_hr_summit.pdf, 27.01.2011r.

8. Podsumowanie

Wybór odpowiedniego menedżera do współpracy w cale nie jest łatwy, każdy z nich posiada swoje wady i zalety. Jak już wcześniej wspomniałam zarządzanie czasowe w naszym kraju rozwija się powoli, co spowodowane jest w większości nieznajomością samego rozwiązania, jakim jest interim management wśród właścicieli firm, a także wśród menedżerów. A zatem jak rozwiązać powstały dylemat? Interim manager czy menedżer etatowy? Zatrudnienie czasowego menedżera jest nie tylko mniej kosztowną „opcją", ale również efektywniejszą. Jest to osoba z zewnątrz organizacji, a więc posiada inne spojrzenie na całą firmę i jej strukturę w odróżnieniu od menedżera, który

pracuje w niej na etacie. Dodatkowo taka osoba nie jest obciążona bliskimi relacjami z podwładnymi oraz ze współpracownikami, dlatego też łatwiej jej zachować obiektywizm. Samo kilkunastoletnie doświadczenie interim managera poparte sukcesami w życiu zawodowym jest mocną podstawą, aby zaufać takiej osobie i wprowadzić ją do swojego przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Buchajska-Wróbel M., Gasparski J., Gajda K., Rytka E., Wendt R., *Menedżer do zadań specjalnych, czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*.
2. Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Toruń, 2005r.
3. Pomykało W., *Encyklopedia biznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa, 1995r.
4. http://www.hhrr.pl/docs/kon/prezentacja_hr_summit.pdf
5. http://wendt.pl/blog/?cat=10, "Interim management" w logistyce, 24.01.2013r.
6. http://www.skylinemanagement.pl/subpages/menu/2/, 21.01.2013r.

Izabela Stąpor, Łukasz Kurp
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Konteksty i różnice kulturowe źródłem rozbieżności kampanii reklamowych w obrębie marki

Streszczenie

Prowadzenie działalności marketingowej na skalę światową niejednokrotnie wiąże się z wypracowywaniem zróżnicowanych strategii promocyjnych, podyktowanych specyfiką danego kręgu kulturowego oraz związaną z nią odmiennością preferencji i potrzeb klientów. W procesie ugruntowywania pozycji na rynku, poczynania globalnych marek determinowane są zestawem marketingowych czynników. Należą do nich m.in. style komunikacji w odniesieniu do kontekstu kulturowego, dążenie do osiągnięcia punktu równowagi pomiędzy stopniem adaptacji a standaryzacją działań promocyjnych, style reklamy popularne w danych krajach.

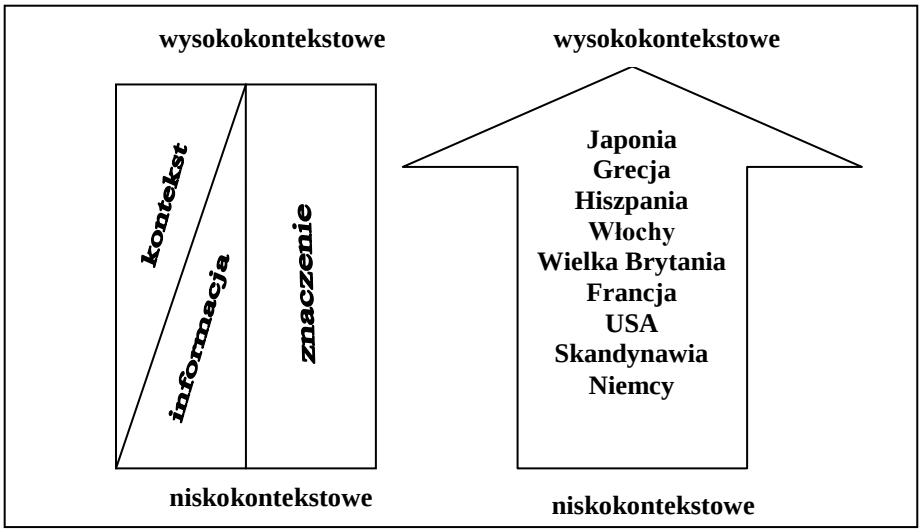
Celem publikacji jest wieloaspektowa analiza rozbieżności kampanii reklamowych w obrębie marki ze szczególnym uwzględnieniem kontekstów i różnic kulturowych.

1. Kontekst kulturowy

Globalna działalność marketingowa wymaga od profesjonalistów brania pod uwagę szeregu czynników. Obok odmienności preferencji i potrzeb klientów proces kreowania marki uwzględnia także konteksty kulturowe, które wpływają na specyfikę rynku danego państwa.

Zdaniem Edwarda T. Halla w kręgach kulturowych determinowanych kontekstem wiele kwestii zostaje wyrażone sposobami pozasłownymi. Komunikacja niewerbalna jest tak samo istotna jak kontekst, w którym dana sytuacja została osadzona. Przykładowo użycie słów może mieć płynne znaczenie w zależności od zastosowanego kontekstu: „tak" można utożsamiać ze „słucham", „zgadzam się" lub nawet traktować jako „nie". Z tej perspektywy wyróżniamy dwa bazowe typy kultur: wysokokontekstowe (w których budowanie relacji interpersonalnych stanowi jeden z priorytetów) oraz niskokontekstowe (w których znaczenie jest wyrażane bezpośrednio za pomocą słów, relacje międzyludzkie znajdują się na dalszym planie, zaś kwestię priorytetową stanowi realizacja obranych celów). Rysunek 1. ilustruje koncepcję Halla szeregując wybrane kraje pod względem poziomu kontekstu kulturowego. W trakcie analizy można zauważyć, że jednym z państw o najwyższym pułapie kontekstowości jest Japonia, następnie Grecja, Hiszpania, Włochy, Wielka Brytania, Francja, USA i Skandynawia. Ostatnie miejsce spośród wybranych krajów zajmują Niemcy.[1]

[1] Kießling-Sonntag J., *Zebrania i konferencje. Sprawne prowadzenie i aktywne uczestnictwo*, Wyd. Edu, Warszawa, 2008, s.32.



Rysunek 1. Koncepcja Halla szeregująca wybrane kraje pod względem poziomu kontekstu kulturowego
Źródło: Kießling-Sonntag J., *Zebrania i konferencje. Sprawne prowadzenie i aktywne uczestnictwo*, Wyd. Edu, Warszawa, 2008, s.32.

Abstrahując od zestawienia zaprezentowanego na rysunku 1. należy zaznaczyć, że do obszaru wysokokontekstowego przynależy świat arabski, większość krajów afrykańskich i latynoamerykańskich, zaś Ameryka Płn., Australia i Nowa Zelandia klasyfikowane są jako kultury niskokontekstowe.[2]

2. Standaryzacja i adaptacja działań marketingowych

Prowadzenie działalności marketingowej w otoczeniu międzynarodowym wymaga dostosowania strategii do warunków otoczenia. Wśród wielu wariantów działań marketingowych, można wyróżnić dwa krańcowe, a mianowicie standaryzację oraz adaptację. Cechą charakterystyczną standaryzacji programów marketingowych jest ujednolicenie elementów marketingu-mix, co wiąże się z oferowaniem tzw. „produktów globalnych", po takich samych cenach oraz przy wykorzystaniu tych samych sposobów dystrybucji i promocji. Standaryzacja sprzyja tworzeniu jednolitego wizerunku marki, a dzięki spójnemu przekazowi wzbudza zaufanie i lojalność klientów, co stanowi jedną z głównych zalet unifikacji. Jednocześnie wraz ze wzrostem stopnia standaryzacji przekazu promocyjnego, koszty tworzenia kampanii promocyjnych ulegają zmniejszeniu. Pomimo niskich kosztów oraz prostoty i wygody stosowania standaryzacji, strategia ta przynosi oczekiwane rezultaty pod warunkiem podobieństwa rynków docelowych, natomiast w przypadku ich zróżnicowania korzystniejszym wyjściem staje się adaptacja.[3]

[2] http://prestiz.info.pl/Bariery%20kulturowe%20w%20biznesie,354,146, 13.04.2013r.
[3] Limański A, Drabik I, *Marketing międzynarodowy*, Wyd. Difin, Warszawa, 2010, s.162-163.

Cechą charakterystyczną strategii adaptacji jest dostosowanie działalności marketingowej do odrębności narodowych i regionalnych. Przejawia się ona w działaniach marketingowych na rynkach zagranicznych ze szczególnym uwzględnieniem cech charakterystycznych dla każdego z nich. Strategia ta pozwala zaspokoić specyficzne potrzeby konsumentów, dzięki czemu zostaje zmniejszone ryzyko braku akceptacji oferty ze strony grupy docelowej.[4] Decyzje dotyczące całkowitej standaryzacji lub pełnej adaptacji uznawane są za krańcowe i w praktyce nie występują. Najczęściej tylko część działań marketingowych podlega standaryzacji, a pozostałe zostają przystosowywane do warunków rynku docelowego (standaryzacja częściowa).[5]

Wzorcowym przykładem realizacji strategii adaptacji i standaryzacji jednocześnie jest sieć restauracji McDonald's, słynąca ze standardowego menu, czystych lokali, szybkiej obsługi i takiej samej jakości serwowanych potraw na całym świecie. Stronę adaptacyjną restauracji można zaobserwować w postaci kanapek dostosowanych do gustów i zwyczajów lokalnych (np. burgery z baraniny i kurczaka w Dżakarcie). Innym przykładem firmy stosującej częściową standaryzację jest Nestle, która pod międzynarodową marką Nescafe oferuje różnorodne smaki kawy w zależności od preferencji konsumentów lokalnych. Działania marketingowe tego typu stosowane są również na polskim rynku, czego przykładem może być firma Danone, która biorąc pod uwagę gusta Polaków, poszerzyła swój asortyment jogurtów o smak jabłkowy, gruszkowy i wiśniowy oraz firma Kotanyi oferująca przyprawy do bigosu i żeberek – tradycyjnych polskich potraw.[6] Przykładem mieszanej strategii standaryzacji w przypadku produktu jest firma Dr. Eris, która na rynku rosyjskim oferowała taki sam produkt jak w Polsce, natomiast na rynku kolumbijskim zmniejszyła ilość produktów w opakowaniu, zaś na indyjskim, przeciwnie – opakowanie zostało zwiększone.[7] Jeśli chodzi o adaptację przekazu reklamowego, Coca-Cola w reklamie „mały chłopiec podaje Colę mistrzowi sportu" wykorzystała kilku sportowców uwzględniając ich popularność na danym rynku. W przypadku spotu emitowanego w USA, bohaterem scenki był Mean Joe Green (zawodnik drużyny futbolowej Pittsburgh Steelers), w Ameryce Łacińskiej – Diego Maradona (argentyńska gwiazda piłki nożnej), zaś w Tajlandii – Niwat (miejscowa gwiazda piłki nożnej).[8]

Znajomość specyfiki rynku zagranicznego, ze szczególnym uwzględnieniem jego kontekstu kulturowego w znacznym stopniu determinuje prowadzenie działalności marketingowej. Zwraca na to uwagę K. Bachnik, pisząc: „problem stopnia adaptacji kulturowej urasta do rangi decyzji marketingowej mającej

[4] A. Grzesiuk, *Marketing międzynarodowy*, Wyd. CeDeWu, Warszawa, 2007, s.49.
[5] Limański A., I. Drabik, *Marketing..., op.cit.*, s.171.
[6] Bachnik K., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw a ich konkurencyjność – kontekst skuteczności marketingowej*, [w:] R. Nowacki, M. Strużycki (red.), *Reklama w procesach konkurencji*, Wyd. Difin, Warszawa, 2011, s.86.
[7] Grzegorczyk W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s.210.
[8] Yip G. S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Wyd. PWE, Warszawa, 1996, s.186.

poważne konsekwencje zarówno w warstwie wizerunkowej, relacyjnej jak i finansowej".[9] Sukces na rynkach zagranicznych uzależniony jest od trafnego wyboru stopnia adaptacji i standaryzacji działalności marketingowej.

3. Charakterystyka stylów reklamy międzynarodowej w kontekście zróżnicowania kulturowego

Zjawisko zróżnicowania kulturowego determinowane jest czynnikami tj. wpływy religijne, odmienne doświadczenia historycznego rozwoju, warunki klimatyczne i geograficzne, specyfika zajęć stanowiących dominujące źródło utrzymania, jak uprawa roli, łowiectwo i rybołówstwo.[10]

Istotny odsetek różnic kulturowych objawia się w sferze zachowania niewerbalnego. Dotyczy on pięciu bazowych wymiarów: wysokiego i niskiego kontekstu, dystansu, bezpośredniości i ekspresyjności, indywidualizmu, męskości oraz władzy. Odróżniając wybraną kulturę od pozostałych na podstawie wymienionych sfer, otrzymujemy wstępny szkic obejmujący najistotniejsze zachowania i sygnały niewerbalne, które współtworzą styl komunikacji niewerbalnej przyjęty w badanej kulturze.[11]

Czynnikiem decydującym o specyfice reklamy międzynarodowej jest jej styl, który można określić jako szczególną formę kodu komunikacji marketingowej oraz zestaw charakterystycznych cech przekazu i wypowiedzi rynkowej przedsiębiorstwa. Do podstawowych komponentów stylów reklamy można zaliczyć: charakter i sposób wyrażenia unikalnej propozycji sprzedaży (USP), charakter sloganu reklamowego oraz formułę i zasady kreacji przekazu reklamowego.[12]

Z punktu widzenia uwarunkowań kulturowych, slogany reklamowe stanowią kluczowy składnik stylu reklamy. Ich jakość i charakter decydują o ogólnej koncepcji przekazu. Można wyróżnić cztery główne elementy sloganu: charakter, język, symbole oraz kolory. Charakter odnosi się do sposobu przedstawiania haseł, mogą być one: racjonalne (przekonujące adresata logiką, np. „nasz samochód spala 4,7 l/100 km"), emocjonalne (przemawiające do sfery uczuć, np. „bądźmy delikatni"), pozytywne (wzbudzające motywacje dodatnie poprzez ukazanie korzyści, np. „skorzystaj z unikatowej oferty, a będziesz zdrowy, pogodny, szczęśliwy") oraz negatywne (odwołujące się do strachu, niepokoju, np. „palenie zabija").[13]

Kolejnym istotnym elementem sloganu reklamowego jest język przekazu. Ważne jest, aby komunikat był zrozumiały przez wszystkich adresatów zarówno w sferze werbalnej jak i niewerbalnej. Często wymagane jest dostosowanie zna-

[9] Ibidem, s.85.
[10] http://www.egospodarka.pl/31295,Dysonans-kulturowy-a-organizacja-firmy,2,20,2.html, 13.04.2013r.
[11] http://www.egospodarka.pl/28948,Komunikacja-niewerbalna-a-roznice-kulturowe,1,20,2.html, 13.04.2013r.
[12] Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Wyd. PWE, Warszawa, 2008, s.316.
[13] Limański A., Drabik I., *Marketing..., op.cit.*, s.382-383.

ków graficznych do specyfiki rynku, np. napis „Coca-Cola" w krajach arabskich wygląda inaczej niż w europejskich. Praktyka wskazuje na liczne przypadki błędów językowych w reklamach międzynarodowych, czego przykładem może być błędne przetłumaczenie hasła reklamowego Pepsi-Coli „Come alive with Pepsi" na „Wstań żywy z grobu z Pepsi", czy też hasła KFC „Finger-lickin' goud" na „Odgryź sobie palec".[14] Pozostanie przy oryginalnym zapisie hasła reklamowego może być przyczyną klęski marketingowej, czego na własnej skórze doświadczyła firma Parker. Wprowadzając swoje produkty na rynek krajów Ameryki Łacińskiej, zastosowali hasło reklamowe „Avoid embarrassement – use Parker pen", nie uwzględniając faktu, że słowo „embarrassement" w języku hiszpańskim kojarzy się z zawstydzeniem wynikającym z niechcianej ciąży, w wyniku czego, firma Parker zaistniała w świadomości konsumentów jako producent środków antykoncepcyjnych.[15]

Symbole i kolory, jako elementy przekazu reklamowego, odgrywają istotną rolę w przekazie reklamowym. Używanie symboli, jako umownych kodów zachowań, znaczeń i komunikatów, wymaga wcześniejszego ich odczytania z uwzględnieniem kontekstu kultury lokalnej. Na szczególną uwagę zasługują symbole o charakterze religijnym, których niewłaściwe użycie może skutkować nie tylko negatywnym odbiorem marki, ale także konsekwencjami prawnymi. Nie powinien zatem dziwić zakaz sprzedaży na rynku indyjskim polskich cukierków „krówek", czy też problem z emisją w indyjskich mediach reklamy czekolady „Milka". Kolory również pełnią ważną rolę w przekazie reklamowym. W zależności od kultury, pewne kolory mogą być odbierane pozytywnie, inne zaś negatywnie, a nawet stanowić kolory tabu. W kulturze europejskiej kolor biały symbolizuje niewinność, czystość, pokój, natomiast w krajach muzułmańskich oraz w Indiach i Japonii symbolizuje żałobę. Z kolei kolor czerwony w pewnych kręgach kulturowych może oznaczać miłość, ale dla innych gniew, niebezpieczeństwo, walkę. Kolory stanowią również element wyróżniający poszczególne marki, umożliwiając ich precyzyjną identyfikację. Wśród firm, które traktują kolory, jako ważny i stały element tożsamości są: BP (żółty i zielony), Coca-Cola (czerwony i biały), IKEA (żółty i niebieski).[16]

Proporcje między elementami tworzącymi styl reklamy są względne i zależą od takich czynników jak czas, miejsce, kontekst kulturowy. Czynniki te decydują o proporcjach między standaryzacją reklamy a jej adaptacją do kulturowych warunków rynku docelowego. Wpływają one na dobór konkretnych środków wyrazów reklamy, czego rezultatem są narodowe style reklamy.[17]

Biorąc pod uwagę charakterystykę przekazów reklamowych, można wyróżnić typowe style reklamy dla danych krajów. Reklamy emitowane na rynku brytyjskim cechują się bezpośrednim, perswazyjnym przekazem, dominuje w nich humor i parodia, dużą rolę odgrywają też autorytety. Z kolei reklama niemiecka wyróżnia się przejrzystością struktury, dosłownym językiem, prezentowaniem faktów, podkreśleniem jakości, technologii, wzornictwa, ale też tradycji. Zupełnie inaczej wygląda reklama francuska, gdzie estetyczny przekaz

[14] Ibidem, s.319-320.
[15] Bachnik K., *Internacjonalizacja.., .op.cit.*, s.95.
[16] Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing..., op.cit.*, s.321-322.
[17] Ibidem, s.325.

charakteryzuje ekstrawagancja, teatralność, dramatyzm oraz gra słów. Polski styl reklamy cechuje podkreślenie tradycji, wartości rodzinnych i szacunku wobec starszych, zaś amerykański natarczywość, potok słów, bezpośredniość oraz rywalizacja. Przekazy reklamowe występujące na rynku chińskim opierają się na apelach pośrednich, podkreślających nowoczesność, jakość oraz technologię, często wykorzystywane są efekty specjalne i komputerowe.[18]

Podsumowując, uwzględnienie różnic kulturowych w ramach strategii marketingowej stało się niezbędnym elementem prowadzenia działalności marketingowej na skalę międzynarodową. Czynniki związane z kulturą odgrywają kluczową rolę w podejmowaniu decyzji o stopniu standaryzacji i adaptacji oferty w danym kraju. Wpływają one także na styl reklamy międzynarodowej. Umiejętność trafnej oceny kontekstu kulturowego może decydować o „być albo nie być" firmy na rynkach zagranicznych.

Abstract

Marketing activities management, in global scale, often involves creating diverse promotion strategies, which are forced by the specific features of certain cultural circle and connected to different preferences and needs of clients. In the process of strengthening position in the market, actions of global brands are determined by the set of marketing factors, such as: communication styles in relation to cultural context, aiming at achieving balance between the level of adaptation and standardization of promotional activities, popular advertisement styles in certain countries. The purpose of this publication is a multidimensional analysis of advertising campaigns' discrepancies within brand with particular consideration of contexts and cultural differences.

Bibliografia

1. Bachnik K., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw a ich konkurencyjność – kontekst skuteczności marketingowej*, [w:] R. Nowacki, M. Strużycki (red.), *Reklama w procesach konkurencji*, Wyd. Difin, Warszawa, 2011r.
2. Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, Wyd. PWE, Warszawa, 2007r.
3. Grzegorczyk W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005r.
4. Grzesiuk A., *Marketing międzynarodowy*, Wyd. CeDeWu, Warszawa, 2007r.
5. Kießling-Sonntag J., *Zebrania i konferencje. Sprawne prowadzenie i aktywne uczestnictwo*, Wyd. Edu, Warszawa, 2008r.
6. Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Wyd. Difin, Warszawa, 2010r.
7. Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Wyd. PWE, Warszawa, 2008r.
8. Yip G. S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Wyd. PWE, Warszawa, 1996r.
9. http://www.egospodarka.pl/28948,Komunikacja-niewerbalna-a-roznice-kulturowe, 1,20,2.html, 13.04.2013r.
10. http://www.egospodarka.pl/31295,Dysonans-kulturowy-a-organizacja-firmy, 2,20,2.html, 13.04.2013 r.
11. http://prestiz.info.pl/Bariery%20kulturowe%20w%20biznesie,354,146, 13.04.2013r..

[18] E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, Wyd. PWE, Warszawa, 2007, s.236.

Kamila Miciuła, Katarzyna Ziętek
Koło Naukowe Menedżerów, Politechnika Lubelska

Czy networking ma sens w erze mediów społecznościowych?

Streszczenie

Artykuł analizuje dwie formy budowania relacji przedsiębiorstw na rynku. Są to networking, czyli budowanie i prowadzenie długotrwałych relacji skierowane na generowaniu zysku i osiągnięciu sukcesu oraz sfera social media, czyli portale społecznościowe i rola konsumentów w budowaniu opinii i znaczenia dla rozwoju gospodarczego działalności. Spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, czy networking ma sens w czasach rozwijającej się interaktywności klientów, odbiorców przekazu i ich znaczenia dla budowania opinii publicznej w sieci.

1. Networking

Networking, czyli praca na relacjach. We współczesnym biznesie bardzo istotne są odpowiednie kontakty. Filozofia networkingu jest prosta: pomóż innym osiągnąć sukces, a i Ty go osiągniesz. Obecnie coraz więcej osób rozumie, że networking to potężne narzędzie, niezbędne w rozwoju kariery, sprzedaży i biznesu.

Jest to budowanie sieci kontaktów za pomocą ciągłych relacji, których celem jest udzielenie sobie wsparcia i pomocy. W rzeczywistości każdy z nas posiada nawet minimalne doświadczenie związane z networkingiem, żaden człowiek nie jest „samotną wyspą", czy „pojedynczym atomem", potrzebujemy otoczenia na każdym etapie swojego życia, zarówno w płaszczyźnie prywatnej, jak i zawodowej. Sztuka networkingu polega na wykorzystaniu tych codziennych doświadczeń płynących z relacji z osobami, które otaczają nas dookoła i z którymi mamy codzienny kontakt.

Ważne jest nawiązywanie nowych kontaktów, ale istotą jest pielęgnacja i utrzymanie pozytywnych relacji z wcześniej poznanymi osobami. W celu wsparcia, możemy zwrócić się z pomocą do konkretnej osoby, która może i chce pomóc.

Sieć kontaktów wykorzystywana jest w biznesie przy wyborze i planowaniu drogi zawodowej, podczas poszukiwań pracy, w trakcie zarządzania karierą zawodową, w celu rozwijania firm, a także w sferze psychicznej – poprzez wsparcie emocjonalne.

„Networking oparty jest na pielęgnowaniu relacji, których fundamentem jest zaufanie w celu udzielania sobie wzajemnie wsparcia, tj. są to wzajemne korzyści takie jak dostęp do informacji, udzielenie opinii lub wsparcie emocjonalne".

Według autorów książki „Praktyczny poradnik networkingu" – Grzegorza Turniaka i Witolda Antosiewicza – networking jest sztuką bycia z ludźmi i promowania ich osiągnięć. Pozwala budować trwałe relacje, ułatwia

promowanie osoby, jak i biznesu, a w dłuższej perspektywie pomaga zdobywać nowych klientów i obniża koszty prowadzenia firmy.

Pan Jacek Santorski, Dyrektor Programowy Akademii Psychologii Przywództwa Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej i grupy firm VALUES mówi, że kiedyś warunkiem sukcesu pracownika była dobra specjalizacja, a menedżera — zarządzanie zespołem. Dziś i jutro te kompetencje nie wystarczą, gdyż świat oczekuje od nas zarządzania relacjami i budowania sieci kontaktów, osobistego i zawodowego kapitału społecznego.

Aby networking był skuteczny i efektywny powinien posiadać cech takie jak:

- Długofalowość – im dłuższa znajomość, tym częstszy kontakt i solidniejsza podstawa do współpracy,
- Systematyczność – samo nawiązanie relacji to za mało, potrzebna jest jeszcze systematyczna komunikacja obydwu stron i jej podtrzymywanie,
- Zaufanie – to jedna z ważniejszych cech w każdej relacji, prywatnej, jak i biznesowej, bo przecież nikt nie poleci osoby, której nie ufa,
- Wzajemność – relacja nie polega tylko na braniu, ale także dawaniu, ważne jest, aby o tym pamiętać, bo najważniejszym sposobem dostawania jest dawanie,
- Procesowość – networking to pewien proces, który ciągle się dzieje, sieć kontaktów budowana jest ciągle i ważne, aby ją stale powiększać, ale także utrzymywać relacje nawiązane wcześniej.

Powyżej opisano czym jest networking, dla utrwalenia warto powiedzieć czym NIE jest. Networking nie bazuje na szybkich, płytkich i krótkich spotkaniach, zdecydowanie nie jest to dręczenie czy nagabywanie innych. Nieistotna jest ilość, ale jakość kontaktów, więc nie jest to konkurs na zgromadzenie jak największej liczby kontaktów. Networking nie służy także do manipulowania czy natarczywego proszenia o posadę czy bezpośrednie zabieganie, aby prowadzić z kimś interes.

2. Metody networkingu

Wiemy już, co to jest networking, teraz warto zadać sobie pytanie jak stworzyć taką sieć kontaktów. Odpowiedź jest prosta, należy uczestniczyć w różnego rodzaju spotkaniach: towarzyskich, branżowych, czy grup zawodowych tj. targi pracy, kariery, konferencje, zjazdy. Istotne są już kontakty zdobywane w trakcie edukacji i kształcenia zawodowego, a także kontakt internetowy.

Istnieje wiele metod wykorzystywanych networkowo, oczywiście najbardziej sprawdza się kontakt bezpośredni na wcześniej wspomnianych spotkaniach. Ale to nie jedyny sposób, profesjonalni networkerzy wykorzystują także: kontakt telefoniczny czy mailowy, wideokonferencje, listy czy Internet, gdzie mają profesjonalne strony internetowe, należą do grup dyskusyjnych, udzielają się na forach internetowych, a przede wszystkim korzystają z portali społecznościowych.

Tworzenie sieci kontaktów nie jest wyłącznie domeną osób towarzyskich, oczywiście osoby posiadające takie cechy mają ułatwiony kontakt z otoczeniem, jednak należą on do mniejszości. Badania dowodzą, że to tylko 10% populacji, cała reszta musi pracować i kształtować w sobie potrzebne umiejętności.

Nasza skuteczność w budowaniu kontaktów w dużej mierze zależy od nastawienia (70%), umiejętności (20%) oraz szczęścia (10%).

Udowodniono także, że każde 2 przypadkowe osoby na ziemi dzieli jedynie znajomość z 6 innymi osobami, tzn. jeżeli zależy nam na kontakcie z daną osobą możemy dotrzeć do niej wykorzystując kontakt z maksymalnie 6 osobami, dlatego ważne jest obranie konkretnego celu, bo „jeżeli nie wiesz czego chcesz, nigdy tego nie dostaniesz".

Najbardziej efektywne są spotkania osobiste, mają one wpływ na zaangażowanie osoby, według zasady im lepsza znajomość, tym lepsza pomoc. Do takiego spotkania warto dokładnie się przygotować i zebrać wszystkie podstawowe i dostępne informacje. Pytania wtedy są faktyczne, rzeczowe i pomocne a my i nasz rozmówca zaoszczędzamy sporo czasu, nie rozwodząc się nad podstawowymi kwestiami.

W networkingu warto mieć przygotowaną autoprezentację by w rzeczowy i krótki sposób przybliżyć swoją osobę. Około minuty wystarczy, by powiedzieć kim jesteśmy, przedstawić swoje mocne strony i powiedzieć czego szukamy.

Główne zasady, o których warto pamiętać to:

Kontrolowanie czasu spotkania – nie może być on za długi, ważny jest cel spotkania i nie możemy o nim zapomnieć. Prezentacja własnej osoby powinna odbywać się w jak najlepszym świetle, ale nie wolno przesadzać i koloryzować. Unikajmy także branżowego żargonu i negatywnego wypowiadania się o innych. Po spotkaniu warto wysłać wiadomość dziękując za poświęcony czas, utrwala to naszą relację.

Gdy kontakt jest już nawiązany, mamy do czynienia z trudniejszym zadaniem, mianowicie utrzymaniem i rozwijaniem relacji. Należy odświeżać stare kontakty, przydatne jest w tym przypadku działanie systematyczne, tzn. należy kontaktować się nie rzadziej niż 3 miesiące. Przy kontaktach z innymi warto pamiętać, co mówiliśmy, istotne jest dotrzymanie danego słowa, nie możemy także lekceważyć potrzeb drugiej strony czy oczekiwać od niej zbyt wiele. Powinniśmy okazywać wdzięczność i często używać słów: „dziękuję", „proszę" czy „przepraszam".

Networking jest skuteczny przy założeniu, że stosujemy go w sposób systematyczny. Musimy sobie zdawać sprawę, że nasze życie nie odmieni się w krótkim czasie, jest to bowiem proces, który w miarę swojego biegu z pewnością będzie przynosił efekty, choć czasami jeden kontakt może okazać się pomocny dopiero po upływie wielu lat. Im wcześniej zaczniemy siać ziarno, tym wcześniej możemy liczyć na plony. Należy się uzbroić w cierpliwość i mając na uwadze nasze cele z pozytywnym nastawieniem zacząć działać: konsekwentnie i konstruktywnie.

3. Social media

W dzisiejszych czasach bardzo modne staje się korzystanie z portali społecznościowych i wszelkich form umożliwiających komunikowanie się i interaktywność internatów. Na takich stronach coraz częściej reklamują się przedsiębiorstwa, które zwiększają tym samym wśród klientów świadomość swojego istnienia oraz zwiększają poziom komunikatywności ze swoimi klientami. Staje się to coraz bardziej popularne, stąd nasuwa się pytanie, jaka forma relacji publicznych jest bardziej korzystna i prospektywna dla firm, networking czy social media?

Social media, czyli media społecznościowe swoją ideę opierają na wysokiej interaktywności komunikacyjnej między internautami. Ich narzędziem komunikacji jest technologia, a miejscami wymiany informacji są portale społecznościowe, takie jak: „Twitter", „Facebook", „Nasza klasa", „Blip".

Informacje publikowane przez twórców są dostępne dla wszystkich użytkowników, każdy w łatwy sposób może do nich dotrzeć, komentować, wymieniać się poglądami, dyskutować z innymi użytkownikami, publikować własne informacje. W ten właśnie sposób zaciera się granica pomiędzy twórcą publikacji, a jej obserwatorem, ponieważ zwiększa się aktywność internatów, którzy tworzą dany wątek i swoją aktywnością go uatrakcyjniają. Z tego faktu, iż każdy może publikować własne materiały, każdy może stać się dziennikarzem danego miejsca w sieci, dlatego informacje przekazywane są dużo szybciej niż pozwalają na to tradycyjne media, gdzie prawo administrowania stron i publikowania informacji mają nieliczni. Władze mediów tradycyjnych powołują grupę osób poszukujących informacji, publikujących je oraz kontrolujących wątki prowadzone na stronach internetowych. Natomiast media społecznościowe są praktycznie niemożliwe do skontrolowania, ze względu na dużą swobodę internautów. To od nich właśnie zależy, co będzie częściej czytane i komentowane, to oni bowiem tworzą treści wyżej wymienionych portali.

4. Znaczenie Social Media w komunikacji zewnętrznej

Mimo ogromnego znaczenia siły mediów, można zaobserwować wiele możliwości wynikających z interaktywności odbiorców informacji przekazywanych przez media. Dzięki temu, że każdy z nich może tworzyć informacje, oferować, ogłaszać oraz wyrażać swoje opinie organizacje obserwują w ten sposób zachowania konsumentów. Monitoring mediów społecznościowych pozwala na planowanie przekazu informacji marketingowej, dostosowanie własnych produktów do potrzeb rynkowych, które można łatwo zauważyć, poprzez analizę i obserwację zachowań.

Organizacje mają także możliwość zwiększenia poziomu swojej komunikacji marketingowej z odbiorcami na wyższy, to znaczy oprócz tradycyjnych sposobów, jak listy mailingowe, czy linki sponsorowane mają szansę przejść do sfery komunikacji bardziej interaktywnej, co ułatwia przekaz pomiędzy nadawcą

a odbiorcą informacji. Wykorzystując portale społecznościowe oraz miejsca aktywności internautów, przedsiębiorstwa mają dostęp do opinii na temat ich produktów czy oferowanych usług. Można zauważyć kierunek obierany przez trendy i modę, co wzbudza zainteresowanie użytkowników, a także jak można udoskonalić swoje działania. Przedsiębiorstwa mają możliwość przedstawienia wprowadzonych innowacji, poinformowania o tym swoich klientów w sposób bardziej dostępny, z większą skalą prawdopodobieństwa dotarcia przekazu.

Kolejną możliwością, jaką niosą za sobą social media to wzmocnienie efektu „marketingu szeptanego". Marketing szeptany ma na celu wywołanie spontanicznej reakcji na odbiorców na przekazaniu informacji za pomocą komunikacji ustnej. Może to byś opowiadanie lub dyskusja, która w dużej ma na celu rozpowszechnienie w sposób naturalny informacji, wzmacniających działania marketingowe. W praktyce stosuje się różne metody przekazania informacji, począwszy od zwykłej rozmowy pomiędzy kucharzem, a klientem w restauracji na temat nowego dania, przez zatrudnienie wolontariuszy, którzy wyrażą chęć skorzystania z nowego produktu, a zadowolenie z niego pozwoli na przekazanie naturalnej reklamy swoim znajomym, kończą na zatrudnieniu aktorów, którzy mogliby podobną dyskusję na temat danego produktu zainicjować w dowolnym miejscu publicznym.

Kolejnym narzędziem wykorzystania social media w komunikacji marketingowej jest zastosowanie Web 2.0. Jest to projektowanie aplikacji ułatwiających komunikację pomiędzy użytkownikami, odbiorcami i nadawcami informacji. Dość rozpowszechnione narzędzie od momentu powstania portali społecznościowych, ma istotne znaczenie w komunikacji marketingowej. Jest to budowanie rozwiązań internetowych opartych na kolektywnej inteligencji – ułatwienie, przejrzystość oraz ciekawa forma przekazu wzbudzająca zainteresowanie.

5. Podsumowanie

Social Media to transmitowanie danych lub współdzielenia informacji, czego głównym narzędziem jest łącze internetowe, natomiast networking to forma współpracy pomiędzy grupami wspólnego interesu. Jeżeli mówimy o formie przekazu, w przypadku social media nie możemy skontrolować treści w nich zawartych, mogą to być zbędne komentarze, nieprawdziwe pogłoski, nie zawsze są to przekazy ważne z punktu widzenia rozwoju biznesu. Natomiast w przypadku networkingu, przedsiębiorstwa informują inne podmioty z okręgu swoich działań o nowych pomysłach na rozwój, udoskonalenie swojej działalności kooperując z tymi podmiotami pod kątem osiągnięcia sukcesu. Pomimo rozpowszechniającego się efektu social media, który niewątpliwie wpływa na rozwój firmy, bardzo istotną rolę stanowią kontakty zewnętrzne, które są trwałe, ponieważ relację taką buduje się latami. Networking to potężne narzędzie dające wiele szans na osiągnięcie sukcesu, ale także głos odbiorców informacji mediów tradycyjnych jest na tyle istotny w działalności gospodarczej, by warto było się przyjrzeć bliżej.

Abstract

The main aim of this paper is show the differences between networking and social media in the context of modern management, including the question of building business relation with the customers and clients. Our point was to answer what is more important and significant for modern companies, also the proof if there is still a sense to develop networking work, while social media are more and more popular in the age of Facebook and social internet activity. It seems that the most important question is marketing segment and the way we are selling our products and services. Networking still is a significant tool for modern companies in case they want to create independent company, where the clients do not involve with their freedom of giving opinions.

Bibliografia

1. Clifton D., *Skuteczny networking*.
2. James L., *10 założeń networkingu. Jak w pełni wykorzystywać swoje znajomości?*
3. Michelle L. Tullier, *Networking. Jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów?*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków, 2008r.
4. Walicht F., *Networking*.
5. Wendt R, Turniak G., *Profesjonalny networking, czyli kontakty, które procentują*, wyd. Arte, Warszawa, 2006r.
6. http://www.proto.pl/PR/Pdf/social_media.pdf
7. http://www.internetstandard.pl/news/386989/Social.media.w.biznesie.raport.Internet. Standard.html
8. http://socialmediatoday.com/index.php?q=SMC/194754
9. http://www.networkmagazyn.pl/networking-spolecznosciowy
10. http://blog.wsifirmawsieci.pl/czy-networking-ma-sens-w-erze-mediow-spolecznosciowych/

lic. Karolina Rojek
Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu

Zmiany w organizacji i zarządzaniu podmiotów sektora prywatnego, jako tło do współpracy i poprawy sektora publicznego

Streszczenie

Ewolucja współczesnego świata, w ramach którego funkcjonują wysokorozwinięte gospodarki i „kluczowi gracze" – nowoczesne organizacje, wymusza nowe ścieżki zmian, usłane pojęciami szeroko pojętej ekonomizacji, współdziałania, elastyczności i efektywności. Zmiany w zarządzaniu podmiotów prywatnych są przenoszone na obszar sektora publicznego, co oznacza wykorzystywanie takich instrumentów, jak „chude" zarządzanie, outsourcing administracyjny, e-gov, czy przyjęcie współpracy poprzez realizowanie partnerstwa publiczno-prywatnego. Zmianie ulegają także role kierownicze, które dopiero zaczynają nabierać temperamentu rynkowego. Dynamika przenoszenia zmian jest stosunkowo niska, a zarządzanie „odpowiednikami" rynkowymi w polskim sektorze publicznym nie jest jeszcze na tyle popularne, by można było dokonać pełnej analizy, choć już pojawia się wiele zarzutów wobec ich funkcjonowania na tle światowych doświadczeń.

1. Droga ku zmianom

Jako pierwsze potrzebę reform w zarządzaniu dostrzegły podmioty prywatne. Przedsiębiorstwa nowej ery postępują niemal zgodnie z projekcjami, zaprezentowanymi przez P. Drukera, gdzie zarządzanie skierowane jest na zewnątrz organizacji (*An Outward Directed Managemant*),[1] a to determinuje „szczupłe" wykorzystywanie zasobów będących w jej posiadaniu. Ówczesne przedsiębiorstwa obaliły dotychczasowe paradygmaty, opierające się na rozkazywaniu i kontrolowaniu (*Command and Control*) na rzecz współpracy nowej generacji, opartej na partnerstwie wobec własnych zasobów i składników, jak i w stosunku do otoczenia.

Przekształcenia w obrębie organizacji nie pozostały bez odzewu na innych uczestników gospodarki. Konieczność wprowadzania reform pojawiła się także w sektorze publicznym, jako swoisty odzew na przeobrażenia podmiotów rynkowych. Dzięki porzuceniu wszystkiego, co było do tej pory na nowe zarządzanie, przedsiębiorstwa prywatne umożliwiły sektorowi publicznemu przyjrzenie się nowym realiom. W istocie dokonane zmiany uczestników rynkowych stanowią grunt pod przemiany sektora publicznego. Niemniej jednak bardziej chodzi o to, by sektor publiczny nie tylko „zasiał" ten grunt, ale by „urastał" w nim we współpracy z podmiotami rynkowymi i wykorzystał ich mechanizmy w procesie wytwarzania, dostarczania dóbr oraz usług publicznych.

[1] Gajewski P., *Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości* [w:] Czerska M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010, s.116.

2. „Rządzenie" na zasadach rynkowych

Istniejące „powinowactwo" pomiędzy zmianami zarządzania w sektorze prywatnym, a sektorem publicznym funkcjonowało od dawna. Przybierało to różne formy, począwszy od zarządzania na zasadach rynkowych (*business – like management*) do obecnie popularnego nowego zarządzania publicznego[2] (new *public management- NPM*[3]), które zainicjowane wraz z rządami M. Thatcher, od tamtej pory stanowi „etykietę" zmian w administracji publicznej.

NPM swoje pochodzenie wywodziło z koncepcji administrowania biznesem w instytucjach prywatnych, a zastosowane w sektorze publicznym było koncepcją przezwyciężania nieefektywnej alokacji zasobów w obszarach oddziaływania władz publicznych oraz produkcji dóbr publicznych i społecznie pożądanych.[4]

Wdrażanie modeli zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym, zgodnych z NPM, zasadza się w wykorzystywaniu m.in. takich instrumentów rynkowych jak: *lean management, outsourcing* oraz stosowaniu nowych form przedsiębiorstw nasyconych informacją, czyli „organizacji wirtualnych".

Przenosząc wymienione narzędzia do sektora publicznego, ulegają one przedefiniowaniu. Zgodnie z tym oznacza to uformowanie się koncepcji *lean government*, outsourcingu administracyjnego oraz *e-gov* (e-admninistracja). Punktem odniesienia, do realizacji założeń rynkowych, powinno być wykorzystywanie potencjału współpracy, jaki pojawia się między sektorem prywatnym a publicznym na podłożu zmian, co oznacza posługiwanie się rozwiązaniami typu kontraktowego (*contract-like arrangements),* które wpisują się w tzw. partnerstwo publiczno-prywatne (*public-private partnerships PPP).*

2.1. Lean management (LM) i lean government (LG)

Ograniczanie i unikanie tzw. *muda*[5] to w skrócie opis filozofii *lean management*. Oznacza to wyzbycie się marnotrawstwa, czyli ograniczanie niepotrzebnych kosztów wytwarzania, które nie zwiększają wartości dodanej konsumentowi. Odchudzanie odbywa się poprzez niekończące się usprawnianie przedsiębiorstwa, a korzyści z uszczuplania mogą być następujące: zwiększenie

[2] Izdebski H., *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie publiczne", nr 1, 2007, s.12.

[3] NPM jest tematem licznych opracowań naukowych od początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy pojawiły się pierwsze artykuły analizujące fenomen nowego podejścia do funkcjonowania sektora publicznego w Wielkiej Brytanii autorstwa C. Hooda z 1991 i 1995; C. Hood , *A Public Management for All Seasons?*, "Public Administration" 1991, Vol. 69, No 1, s. 3-19; C. Hood , *The NPM in the 1980s: Variations on a Theme*, "Accounting, Organizations and Society" 1995, Vol. 20, Nos.2/3.

[4] Bartan A., Essig M., Schaefer B., *Public-Private Partnerships As an Element of Public Procurement Reform in Germany* [w:] International Public Procurement Conference , *Challenges In Public Procurement: An International Perspective* , Conference Papers, Boca Raton, FL, USA, PrAcademics Press, Vol. 3, 2004, s.127.

[5] M. Ciurla, M. Hopej, *Nowe koncepcje w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 1996, nr 6, s.15.

jakości produktów/usług oraz poprawa satysfakcji klientów; racjonalność i produktywność w wykorzystywaniu dostępnych zasobów dzięki efektywniejszemu działaniu i wydajniejszej pracy, co przyczynia się do obniżenia kosztów działania; poprawa elastyczności- dostosowywanie się do otoczenia zewnętrznego, minimalizując konieczność zastosowania czynności restrukturyzacyjnych; wzrost motywacji kapitału ludzkiego oraz harmonijności w stosunkach pracy.[6] W praktyce organizacyjnej przejawia się to w wykorzystywaniu narzędzi takich jak 5S, system *just in time, kanban, SMED, TPM, OPF*[7] i innych.

Przełożenie koncepcji LM do sektora publicznego w Polsce nie doczekało się konkretnej strategii realizacji, dlatego bardziej pasującym określeniem byłoby używanie *lean thinking*, aniżeli *lean government*. Jedynym z obserwowalnych działań, które można wpisać w myślenie *lean*, była centralizacja zakupów, dzięki utworzeniu Centrum Usług Wspólnych. Przedmiotem działalności CUW jest m.in. świadczenie usług dla Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, prowadzenie wspólnych lub centralnych zamówień publicznych, czy usług poligraficznych dla instytucji rządowych.[8] Centrum zakupowe może przynieść oszczędności rzędu 30-50%,[9] w ramach efektu sakli, a ogłoszone już do Urzędu Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, centralne zamówienie na kupno paliwa dla jednostek administracji państwowej na lata 2012-2015 prawdopodobnie – wg CUW- pozwoli obniżyć koszta o około 5-10%, w porównaniu do indywidualnych zakupów tych jednostek. Dodatkowo w zakresie CUW ma zostać dokonana centralizacja nie tylko zamówień, ale także komórek kadrowo-płacowych, finansowo-księgowych, a nawet informatyka.[10]

2.2 Outsourcing

Wedle wprowadzania „logiki rynkowej”[11] odnoszącej się do funkcjonowania administracji publicznej nie sposób pominąć *outsourcingu* administracyjnego. Zlecanie usług na zewnątrz w sektorze publicznym dokonuję się coraz częściej, pomimo iż brak jest statystyk obrazujących skalę tego zjawiska. Korzyści

[6] Grycuk A., *Lean government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej*, Biuro analiz Sejmowych, nr 3, 4 luty 2011, s.6

[7] 5S-standardy stanowiska pracy; *just-in-time*-dostawa dokładnie na czas, *kanban*-bezzapasowa organizacja wytwórcza, *SMED* (*Single Minute Exchange of Die*)-skracanie czasów przezbrojeń, TPM (*Total Productive Maintanace*)-zarządzanie utrzymaniem ruchu; OPF (*One Pice Flow*)-zarządzanie przepływem materiałowym; B. Nogalski, *Lean Management* [w:] Czerska M., Szpitter Agnieszka A., *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010, s.303.

[8] *www.cuw.gov.pl*, 08.05.2012r.

[9] *www.rp.pl/artykul/736107.html*, 8.05.2012r.

[10] www.premier.gov.pl, 08.05.2012r.

[11] Termin ten dotyczy wykorzystywania modelów stosowanych przez podmioty sektora prywatnego; I. Matejun, M. Matejun, Zakres *wykorzystania outsourcingu w sektorze administracji publicznej na przykładzie Izby Skarbowej w Łodzi*, [w:] Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.), *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2009, s.434.

związane z dopuszczaniem ofert rynkowych mogą sięgać od 10% do 30%, a nawet więcej ze względu na to, że rozmiar nieefektywności początkowej jest wyższy. O rzeczywistym „wkraczaniu" *outsourcingu* do administracji świadczy fakt rozwijania kategorii obsługi drukowania dokumentów.[12] Inne kooperacje tego typu to proces cyfryzacji dokumentów Kancelarii Prezydenta, czy współdziałanie instytucji publicznych z firmami odnośnie zachowania czystości oraz usługi ochrony osób i obiektu.[13]

2.3 Partnerstwo publiczno-prywatne

PPP jest nową formą współpracy sektora publicznego i prywatnego w różnych aspektach, która cieszy się zainteresowaniem zwłaszcza przy wzrastającym deficycie budżetowym oraz presji związanej z zapewnieniem obywatelom odpowiedniej wielkości i satysfakcji z konsumowania usług publicznych. PPP można obsadzić pomiędzy prywatyzacją, a tradycyjnymi zamówieniami publicznymi, gdzie sektor publiczny pozostaje kluczowym odbiorcą dóbr i usług oraz ma silny wpływ na parametry tych usług. Fundusze w ramach projektu PPP pochodzą głównie od sektora prywatnego, a strony przedsięwzięcia dzielą między siebie nie tylko zasoby, ale i ryzyko.

Rynek partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce wg Instytutu PPP ma duży potencjał, „...a liczba projektów przygotowywanych przez polskie podmioty publiczne rośnie lawinowo. Dotyczy to wszystkich strategicznych obszarów gospodarki – m.in. transportu, energetyki, gospodarki odpadami, ochrony zdrowia i infrastruktury socjalnej, rozwoju ośrodków miejskich, sportu, turystyki czy sektora IT".[14] Najbardziej popularnym sektorem realizacji PPP- dotyczy to lat 2009-2011 jest sport i rekreacja. W 2011 r. wartość projektów wynosiła niemal 1,5 mld zł netto, a wartość rynku za ostatnie trzy lata, odnośnie ogłoszonych PPP oraz przedsięwzięć koncesyjnych osiągnęła około 5 mld zł.[15]

Wśród wielu opinii na temat PPP, wyłaniają się głosy, iż stanowi ono szanse dla Polski, a nawet powstają poglądy, iż jesteśmy skazani na tego typu instrument.[16]

2.4 E-organizacja/organizacja wirtualna i *e-gov*

Do ówczesnych kompetencji menedżera zalicza się tzw. zmysł technologiczny.[17] Kieruje on przedsiębiorstwo ku jak największemu nasyceniu informacją, tworząc z niego organizację przyszłości, zorientowaną na klienta.[18]

---

[12] Mielczarek A., *Ogień z wodą*, „Przegląd Outsourcingowy", nr 3/2012, s.15.
[13] Patrz: Matejun I., Matejun M., Zakres *wykorzystania..., op. cit*.,435-4*39;* oraz A. Mielczarek, *Ogień z..., op. cit*., s.15-16.
[14] www.ippp.pl/2012 /04/15/sup2013/, 7.06.2012r.
[15] *Rynek PPP w Polsce 2011*, Raport Investment Support, styczeń 2012, Warszawa, s.12, 17.
[16] Patrz: I. Herbst, *Skazani na PPP - uwarunkowania upowszechnienia stosowania w Polsce*, „Europejski Doradca Samorządowy", 1/2010, s.10-14.
[17] Więcej na ten temat: M. Goldsmith, C. L. Greenberg, A. Robertson i in., *Globalni liderzy-kolejna generacja*, MT BIZNES, Warszawa, 2007, s.87-104.

Menedżerowie publiczni obierający ten sam kierunek mogą przyczyniać się do kształtowania e-gov, czyli administracji elektronicznej. Doświadczenie Polski we wdrażaniu e-gov, przybliża wskaźnik *EGDI - e-government development index*, który określa „...gotowość i zdolność administracji krajowych do korzystania z informacji i technologii komunikacyjnych w celu dostarczania usług publicznych".[19] W 2012 r. wielkość tego wskaźnika dla Polski wynosiła 0,6441, co klasyfikuje nas na 47. miejscu spośród wszystkich 190 badanych krajów. Na tle Europy wypadamy niekorzystnie, bowiem średnia wynosi 0.7188. Ponadto znaleźliśmy się poniżej takich krajów, jak Litwa, Węgry, czy Słowenia.

Z raportu ONZ wynika również, że poziom e-administracji w Polsce, nie tylko odbiega od reszty krajów, ale w porównaniu z rokiem 2010, pod względem wskaźnika *EGDI,* spadliśmy o dwa miejsca. Być może jest to związane z licznymi ograniczeniami występującymi w Polsce, do których zalicza się m.in. wysoką kapitałochłonność przedsięwzięć tego typu oraz obawy i nieświadomość uczestników tego procesu. Nie oznacza to jednak, że nie dokonuje się rozwój e - administracji w Polsce, tylko jest on mniej dynamiczny niż w innych krajach, co dodatkowo potęguje ciągle postępujący proces technologiczny.

2.5 Urynkowieni liderzy

Jednym z wyznaczników zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest posiadanie takiego lidera, który potrafi utrzymać tzw.„ducha zarządzania"[20] oraz odpowiednie postawy osób, które tworzą dany podmiot.

Odnosząc to do sektora publicznego w Polsce potrzeba jest wielkich zmian, by rola kierownika publicznego była podobna do pożądanego stanu, jakim jest przywództwo w grupie- *leadership*. Być może ratunkiem będzie promowanie recepty na zastępowanie „wiosłowania", „sterowaniem", czyli podejmowanie działań strategicznych i operacyjnych, co mogłoby iść w parze z wdrażaniem koncepcji Zarządzania przez Cele (ang. Management by Objectives– MBO), które ogólnie wpisuje się w koncepcję NPM.

3. Kontrowersje i krytyka

Obiekcje budzi nadmierne urynkowienie sektora publicznego, poprzez wykorzystywanie „odpowiedników" rynkowych, które w sektorze publicznym nie odznaczają się tak dużym stopniem swobody jak w prywatnym, a w konsekwencji zbyt duży

[18] Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin, 2007, s.13, 25.
[19] *United Nations E-Government Survey 2012: E-Government for the People*, United Nations, New York, 2012, s.119.
[20] Pojęcie „ducha organizacji" i „ducha zarzadzania" zostało użyte przez P. Drucker; Por. P. Drucker, Praktyka *Zarządzania*, Wyd. MTBiznes, Warszawa, 2005, s.227-235.

transfer praktyk biznesowych może doprowadzić do podawania w wątpliwość tradycyjny etos usług publicznych, na co wskazał C. Goodsell.[21]

Nie brak również zarzutów wobec zwiększania stopnia zarządzania programami przez „menedżerów" publicznych, bo jak twierdzi M. Maor, bardziej przyczynia się to do scentralizowania organizacji publicznych, a nie tak jak zakładano do decentralizacji. Jest to następstwo utraty- przez urzędników najwyższych stopni, kontroli nad realizacją swoich polityk, co skutkuje w narastający „głód" kontroli (*hunger for more control*) i zwiększenie biurokracji.[22]

Posługiwanie się instrumentami rynkowymi stanowi swego rodzaju alternatywę, jednak nie może być traktowane jako tzw. *best practise*, ponieważ nie istnieje gotowy „przepis" na urynkowienie i przeniesienie metod rynkowych wprost do sektora publicznego. Dlatego nadal pozostaje jedna wątpliwość, czy aby to „urastanie" podmiotów sektora publicznego w duchu rynkowym, nie było oczywistym postulatem na pojawienie się załamania gospodarczego, o czym nadmienia Pollitt i Bouckaert, wskazując, że *„scissors movemen"* w takim okresie jest w miarę oczywiste.[23]

Abstract

The evolution of the modern world forces new paths of changes covered with the notions of broadly comprehended economization, cooperation, flexibility and effectiveness. Within the scope of this evolution, functioning of highly developed economies and the "key players" i.e. modern organizations can be observed. The changes in the management of private entities are moved to the public sector which means using such instruments as the "lean" management, administrative outsourcing or the adoption of the collaboration via implementing the public-private partnership. Also, the leadership roles which are just beginning to master the market are subject to change. Nevertheless, despite a number of objections towards their functioning against the world experiences, both the dynamic of moving the changes is relatively low, and the management of the market "equivalents" in Polish public sector is not popular enough so that one could be able to make its full analysis.

Bibliografia

1. Bartan A., Essig M., Schaefer B., *Public-Private Partnerships As an Element of Public Procurement Reform in Germany* [w:] International Public Procurement Conference , *Challenges In Public Procurement: An International Perspective* , Conference Papers, Boca Raton, FL, USA, PrAcademics Press, Vol. 3, 2004.
2. Ciurla M., Hopej M., *Nowe koncepcje w zarządzaniu,*„Przegląd Organizacji", 1996, nr 6.
3. Drucker P., Praktyka *Zarządzania*, Wyd. MTBiznes, Warszawa, 2005r.

[21] Goodsell C., *Reinvent government or rediscover it ?*, Public Administration Review, vol. 53, 1, s.85-87 [za:] Rommel J., *Political Consequence of The New Public Management*, 10th Biennial CIGAR Conference, PhD Conference, 24-25 May, Poitiers (France), s.4.

[22] Por. M. Maor, *The Paradox of Managerialism*, Public Administration Review, Vol. 59, No. 1, Jan.-Feb., 1999, s.5-6.

[23] Por. Pollitt Ch., Bouckaert G., *Evaluating public management reforms: An international perspective* [w:] Wollmann H., *Evaluation in public-sector reform: concepts and practice in international perspective*, EE Publishing, Cheltenham, s. 21; K. Olejniczak, *Ku diagnozie polskiej administracji rządowej. Kontekst, potrzeby informacyjne, perspektywy*, "Zarządzanie publiczne",1/2009, s.92-93.

4. Gajewski P., *Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości* [w:] Czerska M., Szpitter Agnieszka A., *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010r.
5. Goldsmith M., Greenberg C. L., Robertson A. i in., *Globalni liderzy-kolejna generacja*, MT BIZNES, Warszawa, 2007r.
6. Goodsell C., *Reinvent government or rediscover it ?*, Public Administration Review, vol. 53.
7. Grycuk A., *Lean government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej*, Biuro analiz Sejmowych, nr 3, 4 luty 2011r.
8. Herbst I., *Skazani na PPP - uwarunkowania upowszechnienia stosowania w Polsce*, „Europejski Doradca Samorządowy", 1/2010r.
9. Hood C., *A Public Management for All Seasons?*, "Public Administration" 1991, Vol. 69, No 1.
10. Hood C., *The NPM in the 1980s: Variations on a Theme*, "Accounting, Organizations and Society" 1995, Vol. 20, Nos. 2/3.
11. Izdebski H., *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie publiczne", nr 1, 2007r.
12. Maor M., *The Paradox of Managerialism*, Public Administration Review, Vol. 59, No. 1, Jan.-Feb., 1999.
13. Matejun I., Matejun M., Zakres *wykorzystania outsourcingu w sektorze administracji publicznej na przykładzie Izby Skarbowej w Łodzi*, [w:] Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.), *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2009r.
14. Mielczarek A., *Ogień z wodą*, „Przegląd Outsourcingowy", nr 3/2012.
15. Nogalski B., *Lean Management* [w:] Czerska M., Szpitter Agnieszka A., *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010r.
16. Olejniczak K., *Ku diagnozie polskiej administracji rządowej. Kontekst, potrzeby informacyjne, perspektywy*, "Zarządzanie publiczne",1/2009.
17. Pollitt Ch., Bouckaert G., *Evaluating public management reforms: An international perspective* [w:] Wollmann H., *Evaluation in public-sector reform: concepts and practice in international perspective*, EE Publishing, Cheltenham.
18. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin, 2007r.
19. *Rynek PPP w Polsce 2011*, Raport Investment Support, Warszawa, styczeń 2012r.
20. *United Nations E-Government Survey 2012: E-Government for the People*, United Nations, New York, 2012.
21. www.premier.gov.pl, 08.05.2012r.
22. www.ippp.pl/2012 /04/15/sup2013/, 7.06.2012r.
23. www.rp.pl/artykul/736107.html, 8.05.2012r.
24. www.cuw.gov.pl; 08.05.2012r.

Lucyna Panasiuk-Żurawska
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

Dyferencjacja siły roboczej jako wyzwanie współczesnego zarządzania

Streszczenie

Niniejszy artykuł omawia wpływ współczesnych procesów społeczno-demograficznych na różnicowanie się siły roboczej a co za tym idzie – zmianę modelu zarządzania nią. Praca podzielona jest na trzy rozdziały. Pierwszy z nich definiuje pojęcie różnorodności i przedstawia współcześnie zachodzące w społeczeństwie zmiany oraz ich wpływ na strukturę siły roboczej. Rozdział drugi omawia dwie skrajne postawy wobec różnorodności. W trzeciej części wskazuje się na walory umiarkowanej postawy związanej ze współczesną ideą zarządzania różnorodnością.

1. Wstęp

Współczesne społeczeństwa ulegają silnym procesom dyferencjacji, co pociąga za sobą zmiany także w obrębie siły roboczej, która staje się coraz bardziej różnorodna. Mają na to wpływ m.in. globalizacja, migracje, wzrost reprezentacji kobiet na rynku pracy, niski przyrost naturalny czy starzenie się społeczeństw. Jednym z dylematów współczesnego zarządzania w najbliższej przyszłości będzie kształtowanie odpowiednich postaw kadr zarządzających jak i zespołu pracowniczego wobec kwestii związanych z szeroko pojętą różnorodnością czynnika ludzkiego w miejscu pracy. Celem tego artykuł jest zasygnalizowanie potrzeby bliższego przyjrzenia się temu zagadnieniu.

2. Pojęcie różnorodności. Zmiany społeczne a siła robocza

Różnorodność „to wszystkie możliwe, widoczne i niewidoczne, wrodzone i nabyte aspekty, pod względem których ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni, np. płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna, wyznanie, miejsce zamieszkania, język, stan cywilny, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, styl życia".[1]

B. Mazur zauważa, iż słowo „różnorodność" ma niejednakowe konotacje dla przedstawicieli poszczególnych społeczeństw. Jak pisze: „Dla Amerykanina będzie ono oznaczać przede wszystkim różnorodność etniczną i rasową, dla mieszkańca Irlandii będzie się wiązać z religią i odnosić do istniejącego tam podziału wyznawców religii anglikańskiej i katolickiej, dla społeczeństwa indyjskiego kojarzyć się będzie z różnorodnością grup i kategorii w strukturze

[1] Rawłuszko M., *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością,* [w:] red. Bem E., *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa, 2007, s.28.

społecznej, natomiast dla Polaka oznaczać może zróżnicowanie społeczne w odniesieniu do płci, wieku oraz psychicznej i fizycznej sprawności człowieka (…)".[2] Jako najczęściej wymieniane powody wzrostu różnorodności społecznej badaczka wskazuje: globalizację, migracje, starzenie się społeczeństw oraz przenoszenie produkcji do krajów o tańszej sile roboczej i bliżej zasobów surowcowych oraz materiałowych.

B. Mazur nadmienia, iż od końca drugiej wojny światowej daje się zauważyć stały wzrost liczby migrujących,[3] w wyniku czego następuje zetknięcie się licznych grup narodowych, które podejmują walkę z dyskryminacją i domagają się respektowania różnic kulturowych. O progresywnym charakterze tego zjawiska świadczą najnowsze dane. J. Ketelers podaje, iż w roku 2012 społeczność migrantów na świecie szacowano na 214 mln osób, z relatywnie stabilnym odsetkiem względem całości populacji i około 12 proc. przyrostem w stosunku do 2005 r. (191 mln).[4] Autor podkreśla, iż przy zachowaniu dotychczasowych proporcji liczba migrantów w 2050 r. wyniesie 300 mln, choć prawdopodobnie będzie istotnie wyższa. Na uwagę w jego mniemaniu zasługuje również fakt, iż wśród 70 mln migrantów w Europie około 37 mln to rdzenni Europejczycy pochodzący z innych krajów kontynentu. Ketelers pisze: „Potrzeba poddania zjawiska prawidłowej analizie, potrzeba stworzenia praktycznych powiązań między zjawiskiem migracji a sytuacją gospodarczą w kraju lub w regionie wydaje się niezbędna dla eliminowania postaw ksenofobicznych oraz zwiększenia wrażliwości dla obrony godności człowieka. Wysoce niepokojące jest obserwowane w Europie zjawisko omijania przez krajowa politykę migracyjną oczywistych związków między wzrostem gospodarczym, pracą i prawami człowieka w budowaniu dobrobytu wszystkich mieszkańców danego kraju, jego rdzennej ludności i migrantów".[5]

Kolejnym czynnikiem różnicującym społeczeństwo, a co za tym idzie obecną i przyszłą siłę roboczą są zmiany demograficzne. Dane statystyczne dowodzą, iż do roku 2060 liczba emerytów w Europie dwukrotnie się zwiększy, a osób w wieku 80+ będzie trzy razy więcej niż obecnie.[6] M. Andrejczuk analizując „Prognozę ludności na lata 2008-2035" opublikowaną przez GUS w roku 2009, podaje, iż obecnie co trzeci Polak ma 50 lat i więcej, a szacuje się, iż za 25 lat w takim wieku będzie już co drugi mieszkaniec Polski.[7] Według statystyk, do roku 2060 w Europie kurczyć się będzie grupa osób zdolnych do pracy (15-64 lat), która w ciągu nadchodzących pięciu dekad ma spaść

[2] Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok, 2009, s.7

[3] Wnioski z badań opublikowanych przez V. Picha, *Immigration mondialisation et diversite, culturelle, comment gerer les defis?*

[4] http://www.polskatimes.pl/artykul/672277,migracja-jest-wielkim-problemem-wciaz-roznicujacego-sie,id,t.html, 12.04.2013r.

[5] Ibidem.

[6] http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/pdf/ee-2012-2_en.pdf, 12.04.2013r.

[7] http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly.html?id=6281, 12.04.2013r.

z 67 proc. do 56 proc.[8] M. Bojanowski zauważa, iż obecnie na jednego emeryta w Europie przypadają cztery osoby zdolne do pracy (niekoniecznie pracujące), a za 50 lat, według szacunków, będą dwie.[9] Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest stopniowe zrównywanie i wydłużanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn w krajach Europy.

Tendencje demograficzne nie są jedynym czynnikiem wpływającym na zmiany w strukturze siły roboczej. Polityka wyrównywania szans, która jest jednym z głównych priorytetów UE nakłada na państwa członkowskie wymóg implementacji różnego rodzaju działań mających na celu zwiększenie zatrudnienia wśród kobiet, osób w wieku 50+ czy osób niepełnosprawnych. Przykładem tego typu praktyk, może być działanie polskiego rządu, który do roku 2030 planuje zwiększyć poziom zatrudnienia osób niepełnosprawnych o 20-30 punktów procentowych – w szczególności na otwartym rynku pracy, gdzie obecnie wynosi on 20 proc.[10] W przeważającej liczbie krajów członkowskich UE stopa zatrudnienia ludzi w wieku 50+ w ciągu ostatnich dziesięciu lat wzrosła.[11] Średnia statystyczna zatrudnienia osób w wieku około emerytalnym dla UE w roku 2010 wynosiła 47%, co stanowiło wzrost o ok. 10 punktów procentowych w stosunku do średniej z roku 2000.

Przytoczone dane są sygnałem dla współczesnej kadry zarządzającej, iż należy sukcesywnie przygotowywać rynek pracy do nowej, silnie zróżnicowanej siły roboczej, a co za tym idzie kreować nowe modele zarządzania dostosowane do niej. Wyzwaniem współczesnego zarządzania jest zatem odpowiedź na pytanie: Jak radzić sobie z odmiennością narodowościową, kulturową, wyznaniową, pokoleniową, światopoglądową czy fizyczną w miejscu pracy?

3. Dwie postawy wobec inności

Z. Bauman za wybitnym antropologiem kultury - Claude Levi Straussem, pisze, iż ludzie w konfrontacji z „obcym" od wieków przybierali zawsze jedną z dwóch skrajnych postaw: antropoemiczną lub antropofagiczną.

Pierwsza z nich cechowała się swoistym, cytując autora[12], „wydaleniem", „zwymiotowaniem", „wypluciem" jednostek odróżniających się, postrzeganych bezwzględnie jako obce. Jakiekolwiek formy interakcji z „obcym" tj. rozmowy, kontakty fizyczne czy współpraca były zabronione. Następowała tu eliminacja bądź eksterminacja jednostek nie pasujących do wzoru społeczeństwa względnie jednorodnego. Według badacza strategia „emiczna" w najcięższym wydaniu to

[8] http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/pdf/ee-2012-2_en.pdf, 12.04.2013r.
[9] Bojanowski M., *Stary kontynent starych ludzi*, [w:] *Gazeta Wyborcza*, 4 listopada 2011, Nr 257 (7378).
[10] http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly.html?id=6281, 12.04.2013r.
[11] http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/images/BIULETYN_ORRP_NR_17.pdf, 12.04.2013r.
[12] Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków, 2006, s.156-157.

więzienia, deportacje, mord. Przykładem dobrze ilustrującym tę skrajną odmianę antropoemii może być Holocaust. Bauman zauważa, iż we współczesnym świecie mamy do czynienia z „wyrafinowanymi" formami strategii emicznej, którymi są: segregacja rasowa, getta miejskie czy ograniczanie dostępu do miejsc publicznych. Natomiast, druga z postaw – strategia antropofagiczna, polegała na „przyswojeniu, połknięciu obcego ciała i ducha, tak by poprzez metabolizm mogły się stać tożsame z pochłaniającym je ciałem.".[13] Odmieńcy mieli być „przemieleni", „przetrawieni", co miało skutkować utratą nieodpowiednich cech różnicujących a nabyciem tych odpowiednich – społecznie oczekiwanych. Idea antropofagi przejawia się np. m.in. w przymusowej asymilacji, w walce z językiem bądź dialektem „obcego", praktykach mających na celu wykorzenienie nabytych przez niego podczas socjalizacji pierwotnej zwyczajów czy tradycji. Za przykład postawy antropofagicznej bez wątpienia można uznać komunizm. Cechą wspólną obydwu strategii była awersja do odmienności a główną różnicą między nimi było to, iż pierwsza z postaw zakładała eliminację „innego", druga natomiast unicestwienie „inności".[14]

Powyższe rozważania dość łatwo dają się przełożyć na grunt współczesnego zarządzania. W dobie globalizacji rynków i postępującej dyferencjacji siły roboczej jednostka musi stale i wciąż na nowo uczyć się budowania relacji z „innym". Świadomie bądź nieświadomie stosowana antropoemia i antropofagia mogą stanowić poważną przeszkodę w prawidłowym funkcjonowaniu zespołu pracowniczego.

Za współczesne przejawy antropoemii w heterogenicznej grupie pracowniczej niewątpliwie można uznać:

- uprzedzenia wynikające ze stereotypów,
- ekskluzję jednostek odmiennych pod kątem wyznawanych wartości, przekonań, poglądów politycznych,
- lęk przed utratą własnej tożsamości w sytuacji nadmiernego otwarcia się na „innego",
- pogłębianie podziałów „my" – „oni – ci obcy, ci inni".

Antropofagia we współczesnym środowisku pracy może objawiać się poprzez:

- homogenizowanie zespołu pracowniczego w celu łatwiejszego sprawowania kontroli,
- ograniczanie bądź eliminację tożsamości jednostkowych w celu wykreowania kolektywnej tożsamości organizacyjnej,
- przymusowy dress code w organizacjach odbierający pracownikom prawa do ekspresji siebie poprzez ubiór.

O ile umiarkowana postawa antropofagiczna w silnie zróżnicowanym środowisku pracy jest poniekąd koniecznością wynikającą z podstawowych założeń teorii zarządzania, o tyle postawa antropoemiczna jawi się jako

[13] Ibidem.
[14] Ibidem.

niebezpieczny czynnik dezintegrujący to środowisko. Wspomniane formy współczesnej antropoemii stanowią podłoże dla patologicznych zachowań w miejscu pracy i mogą negatywnie wpływać na morale pracowników oraz jakość wykonywanej pracy.

4. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy

Odpowiedzią na przejawy postawy antropoemicznej w zróżnicowanym pod względem narodowościowym, kulturowym bądź światopoglądowym środowisku pracy jest implementacja idei zarządzania różnorodnością. Według Q. M. Robersona zarządzanie różnorodnością jest budowaniem świadomości i akceptacji odmienności (różnic socjodemograficznych) w organizacji oraz podejmowaniem działań zmierzających ku posługiwaniu się owymi różnicami w sposób korzystny dla organizacji.[15] Słowo „akceptacji" odgrywa tu kluczową rolę, jako że w zarządzaniu różnorodnością „nie chodzi tylko o to, by otaczać się ludźmi, którzy się od nas różnią. Konieczny jest też klimat, w którym każdy może wyrażać wszystkie aspekty swojej osobowości podczas pracy".[16] Zagadnienie zarządzania różnorodnością staje się niezwykle modne na przestrzeni ostatnich lat. Przyczyniają się do tego zachodzące w społeczeństwie globalnym zmiany demograficzne, ekonomiczne i społeczne a także rozwój techniki. Możliwość prowadzenia przedsiębiorstwa niemal w każdym miejscu na Ziemi pozwala globalnym liderom biznesu docierać ze swymi produktami i usługami do niezwykle zróżnicowanej grupy odbiorców. Współczesny, globalny przedsiębiorca, operując w wielu krajach, musi zdawać sobie sprawę z konieczności zarządzania niejednorodnością grupy swych pracowników; podobnie od pracobiorców wymaga się umiejętności adaptacji do funkcjonowania w zróżnicowanym środowisku i efektywnej interakcji z „innymi". W. Walczak do korzyści wynikających ze stosowania idei zarządzania różnorodnością w miejscu pracy można zalicza m.in.:

- umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej (równość szans, wzajemne zaufanie, etyka zarządzania), które wpływają na kreowanie dobrej atmosfery pracy – ludzie są otwarci, czują się doceniani i szanowani, co sprzyja większemu zaangażowaniu, podwyższeniu poziomu motywacji i poprawie efektywności ich pracy, a także pomaga w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu utalentowanych pracowników,
- inspirowanie innowacyjnych pomysłów – różnorodność wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników pozwala na przełamanie utartych schematów myślowych, rutynowych działań i procedur, a także stwarza większe szanse na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań i doskonalenie kluczowych kompetencji, przyczyniając się do zwiększania wartości kapitału intelektualnego,

[15] Roberson Q.M., *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion*, CAHRS, Cornell University, Ithaca NY, 2004, s.4-5.
[16] Brown G., *Równość szans - krok po kroku*, [w:] Bem E. (red), *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Gender Index , UNDP, EQUAL, Warszawa, 2007, s.40.

- poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników – praca w różnorodnym środowisku przynosi szansę uczenia się od siebie nawzajem oraz wymiany doświadczeń, a otwartość organizacji na zewnętrzną rekrutację umożliwia zatrudnianie utalentowanych jednostek, które będą mogły wykorzystać potencjał swojej wiedzy, zdolności i pomysłów dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji,
- kreowanie pozytywnego wizerunku i wiarygodności organizacji, wzmacnianie dobrej opinii (reputacji) – zadowoleni pracownicy, niedyskryminowani i szanowani, którym stwarza się możliwość pracy w przyjaznej atmosferze, stanowią cenną wartość, ponieważ dzięki swojej postawie, przyjmowanym wzorcom zachowań i wyrażanym poglądom wpływają na pozytywny wizerunek firmy wśród przyszłych pracowników, klientów, partnerów biznesowych,
- zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego – różnorodny zespół pracowników umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań różnych grup klientów, a firma może dzięki temu łatwiej im sprostać;
- równe traktowanie w zatrudnieniu oraz zwalczanie wszelkich form i przejawów dyskryminacji (przejrzyste i sprawiedliwe zasady wynagradzania, dostępność szkoleń, możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych, rozwoju i awansu w organizacji) – co przyczynia się do redukcji kosztów związanych z fluktuacją kadr i absencją pracowników.[17]

5. Zakończenie

Zmiany społeczno-demograficzne zachodzące obecnie w społeczeństwie jak również wdrażane praktyki z zakresu wyrównywania szans grup dyskryminowanych bądź marginalizowanych społecznie powodują sukcesywną dyferencjację siły roboczej. Owe procesy transformacyjne będą wymagały od menadżerów zmian w samym modelu zarządzania. Głównym zadaniem współczesnego zarządzania jest zatem przygotowanie kadr zarządzających jak również samych pracowników do konfrontacji z szeroko pojętą różnorodnością w miejscu pracy. Heterogeniczna struktura zespołu pracowniczego niesie za sobą szereg korzyści (szans) jak również szereg zagrożeń (ryzyk społecznych), które można określić mianem współczesnych form antropoemii i antropofagii. Strategia zarządzania różnorodnością w miejscu pracy zdaje się być najbardziej konstruktywną formą radzenia sobie z odmiennością w środowisku pracowniczym. Efektywne wykorzystanie tego modelu zarządzania wymagać będzie jednak od menadżerów znacznie większych umiejętności niż dotychczas. Jak pisze H. Brdulak: „Być może właśnie kompetencje, pozwalające na wyzwolenie synergii różnorodności, staną się kluczowymi kompetencjami kolejnej epoki postkapitalizmu”.[18]

[17] Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] *E-mentor*, Nr 3 (40), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2011, s.11.

[18] Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, [w:] *Kobieta i biznes*, 1–4/2009, Szkoła Głowna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa, 2009, s.6.

Abstract

This paper discusses the influence of contemporary socio-demographic processes on differentiation within the workforce resulting in a change of its management model. The text is divided into three chapters. It the first chapter the concept of diversity is defined. It also discusses the changes in the modern society and their influence on the structure of the contemporary workforce. The second part of this article presents two extreme attitudes towards diversity. In the third chapter the author discusses the advantages of a moderate attitude towards the issue of contemporary diversity management.

Bibliografia

1. Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków, 2006r.
2. Bojanowski M., *Stary kontynent starych ludzi*, „Gazeta Wyborcza", 4 listopada 2011r, Nr 257.7378.
3. Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, [w:] *Kobieta i biznes*, 1–4/2009, Szkoła Głowna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa, 2009Brown G., *Równość szans - krok po kroku [w:] Przewodnik dobrych praktyk. „Firma Równych Szans"*, Warszawa, 2007r.
4. Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok, 2009r.
5. Rawłuszko M., *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością,* [w:] red. Bem E., *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa, 2007.
6. Roberson Q.M., *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion*, Ithaca NY, CAHRS, Cornell University.
7. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor", 2011, Nr 3.
8. http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/pdf/ee-2012-2_en.pdf, 12.04.2013r.
9. http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/images/BIULETYN_ORRP_NR_17.pdf 12.04.2013r.
10. http://www.polskatimes.pl/artykul/672277,migracja-jest-wielkim-problemem-wciaz-roznicujacego-sie,id,t.html, 12.04.2013r.
11. http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/pl/bazawiedzy/publikacje/artykuly.html?id=6281, 12.04.2013r.

lic. Łukasz Wójtowicz
Uniwersytet Technologiczno – Humanistyczny w Radomiu

Czy zawsze chodzi o pieniądze – psychologiczne postawy motywacji w biznesie

Streszczenie

Poniższa praca jest próbą porównania psychologicznych postaw motywacji w biznesie a materialnymi elementami motywacji pracowników jakim są pieniądze. W obecnej gospodarce często występuje zjawisko wyścigu szczurów gdzie wiele dobrze rokujących pracowników zatraca się w pogoni za pieniądzem. Zaś czynnik pozamaterialny przestaje odgrywać ważną części w życiu organizacji. Praca ma na celu przybliżyć tematykę psychologicznej motywacji do pracy i ukazać korzyści płynące z stosowania technik pozamaterialnej motywacji.

1. Wstęp

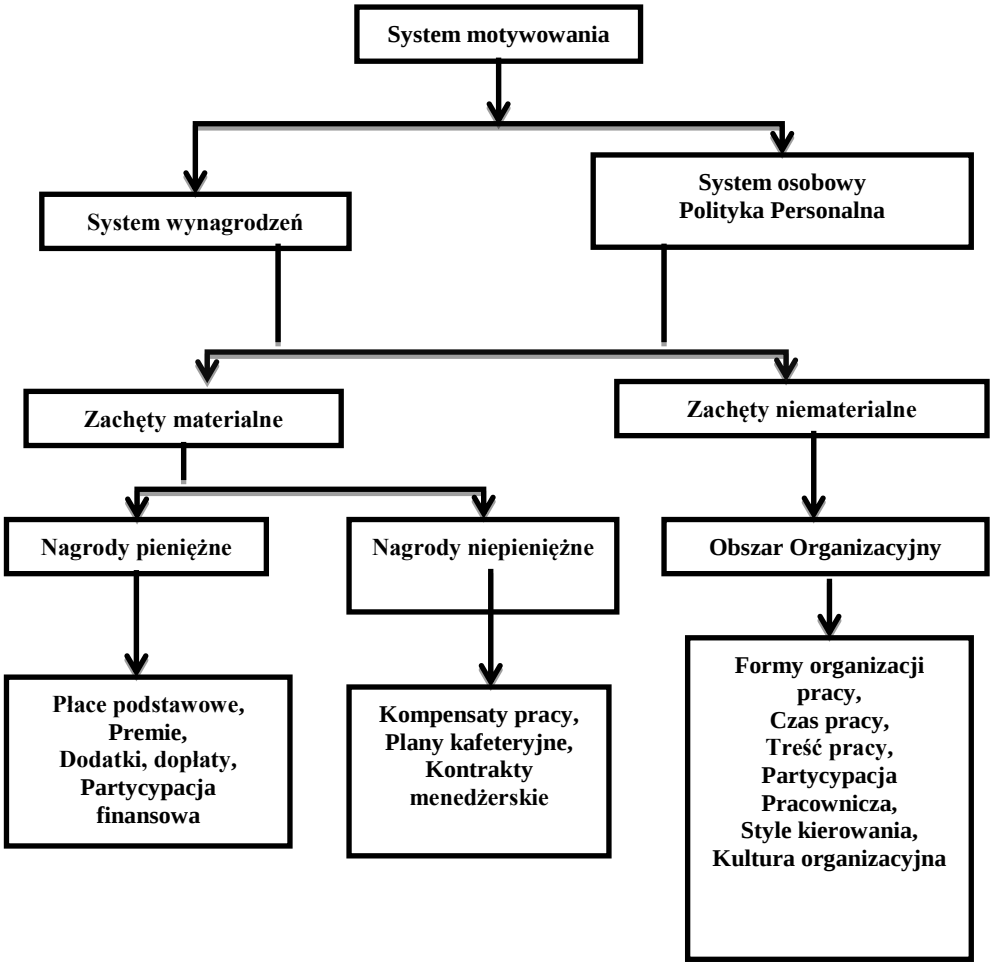
Kasa, kasa, kasa, i do świata żal, że harujesz i dziadujesz, zamiast robić szmal[…]. Od tych słów zaczyna się jeden z utworów Piotra Rubika „Zawsze chodzi o pieniądze" nawiązuje on do znanego stwierdzenia że; *jak nie wiesz o co chodzi, to chodzi o pieniądze.* Od zarania dziejów pieniądz rządził światem a dążenie jednostki do bogactwa stanowi możliwość zaspokajania swych potrzeb. Pieniądz jest paliwem rozwoju pracowników, przedsiębiorstw państw i regionów. Przekształcił się on z środka płatniczego w środek tezauryzacji, do którego każdy dąży.[1]

2. Motywacja jej charakter i rodzaje

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji motywacji. Samo słowo motywacja pochodzi z języka łacińskiego (łac. moveo, movere) i oznacza „wprawiać w ruch", „popychać", „poruszać", „dźwigać". Termin „motywacja" to połączenie dwóch słów: motyw + akcja, także by podjąć jakiekolwiek działanie, konieczne jest posiadanie i zdefiniowanie celów. Termin „motywacji" stosowany jest w psychologii do opisu wszelkich mechanizmów odpowiedzialnych za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania. Dotyczy on zarówno mechanizmów zachowań prostych, jak i zachowań złożonych, zarówno mechanizmów wewnętrznych, jaki zewnętrznych, afektywnych i poznawczych.[2] Motywowanie jest przedsięwzięciem o tyle trudnym, że jest dopiero wtedy w pełni skuteczne, jeśli opiera się na szerokiej gamie narzędzi oddziaływania. Narzędzia te powinny być stosowane o bodźce o przeciwstawnych kierunkach, czyli zarówno pozytywne jak i negatywne, a także o różnym ich natężeniu (wysoka lub niska nagroda lub kara). W procesie motywowania powinno się posługiwać narzędziami

[1] Milewski R., *Podstawy Ekonomii*, Warszawa, 1998, s.450-453.
[2] http://psychologia.galeriasmaku.info.pl/wybrane-teorie-motywacji.html

motywacji materialnymi jak i niematerialnymi, które mogą i powinny się wzajemnie uzupełniać.[3]



Rysunek 1. Kompleksowy system motywowania
Źródło: B. Kamińska, M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Łódź, 2011r.

3. Pieniądz jako czynnik motywujący

Ludzie nie żyją samym pokarmem. Poświęcają jemu mnóstwo czasu i energii na planowanie, w jaki sposób uzyskać większą jego ilość niż ich rywale i często bardziej interesuje ich sama „dekoracja stołu" i towarzystwo niż to, co jedzą.[4] Ludzie przystępują do pracy by móc zaspakajać swoje potrzeby, dlatego też

[3] Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Gdynia, 1999, s.143-144.
[4] http://psychologia.galeriasmaku.info.pl/motywy-osobiste-i-spo-eczne.html

wynagrodzenie stanowi ważny element motywacji pracowników i jest ono warunkiem zapewniania stabilności finansowej jednostki. Niemniej jednak często można się spotkać, że pomimo dobrej pensji i bogatego pakietu socjalnego dochodzi do złych praktyk w przedsiębiorstwach: wykorzystywanie pracowników, brak szacunku, oszustwa defraudacje, mobbing i korupcja. W dodatku, jeśli pracownicy nie otrzymują satysfakcjonującego wynagrodzenia, by móc zaspakajać swoje podstawowe cele ekonomiczne będą oni szukali pracy gdzie indziej. Podobnie ma to miejsce, gdy są przekonani, że ich wkład w pracy nie jest przez organizację doceniany. Mogą oni wówczas wykazywać niskie morale i małe zaangażowanie w sprawy firmy, dla której pracują.

4. Pozapłacowe systemy motywacji

System motywacji pozapłacowej stanowi obok motywacji pieniężnej główny czynnik napędowy pracowników. Narzędzia motywacji pozapłacowej dzieli się na materialne i niematerialne. Do narzędzi motywacji pozapłacowych materialnych zalicza się wszystkie te elementy motywacji, których wartość można wyrazić w pieniądzu. Natomiast do narzędzi motywacji niematerialnych zalicza się wszystkie te elementy, które pracownik uzyskuje w formie niepieniężnej i nie można ich przeliczać na pieniądze, jednakże mają one określoną wartość dla pracowników.[5] Pozapłacowe systemy motywacji wpływają korzystnie na polepszenie warunków pracy, podnosząc jednocześnie standard życia pracowników skupiając się na spełnianiu ambicji zawodowych pracowników. Kariera zawodowa nie musi ograniczać się do uzyskiwania większych przychodów ale także powinna skupiać się na zapewnieniu pewnego uznania społecznego czy też swobody działania. Jest to niezwykle ważny element w szczególności dla ludzi młodych, dobrze wykształconych. Awans zawodowy, często oznacza więcej pracy ale też jest pewną formą uznania i obdarzeniem pracownika większym zaufaniem niż dotychczas. Powszechnie panuje zasada, że regularne okazywanie pracownikom zainteresowania i osobiste docenianie przynosi tyle samo korzyści co przyznawanie nagród materialnych. Jest to spowodowane wysoką podatnością ludzi na cztery rodzaje bodźców:[6]

- potrzeby szacunku i uznania,
- potrzeby więzi z innymi,
- potrzeby twórczej aktywności
- potrzeby doskonalenia

Aby wpływać i stymulować cztery powyższe typy bodźców stosuję się między innymi: pochwały, nagany, wystawiane opinii, nawiązywanie poprawnych stosunków międzyludzkich – przede wszystkim dobre relacje z przełożonymi, właściwy przydział zajęć, zwiększenie stopnia swobody, konsultowanie decyzji itp.[7]

[5] Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników teoria i praktyka,* Warszawa, 2008, s.199.
[6] Polańska A., *Zarządzanie personelem*, Gdańsk, 1999, s.97–101.
[7] Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Warszawa, 1996, s.96–97.

5. Pięć dziedzin działania motywacji niematerialnej

W nauce zarządzania motywowanie stanowi jedno z jego głównych funkcji. Jest to złożony proces, którego celem jest by pracownik wykonując swoje obowiązki odczuwał jak największą satysfakcje ze swojej pracy. Aby to jednak było możliwe w procesie angażowania ludzi do pracy, konieczna jest znajomość ich motywów zachowań, które skłaniają ich do określonych działań.[8] Według T. Kotarbińskiego współczesny menedżer powinien tak motywować pracowników do działania by swoją pracę wykonywał ochoczo a nie z wynikającego obowiązku wiążącego ich przez umowę o pracę.[9] Poniżej znajduje się 5 przykazań prawidłowej motywacji niematerialnej:

- Zapewnienie odpowiedniej ścieżki kształcenia i rozwoju.
  Według przeprowadzonego badania przez Adecco, 68% badanych absolwentów uczelni wyższych uważa jako najwyższych priorytet swój osobisty rozwój zawodowy,[10]
- Pochwała i odpowiedni feedback są lepsze od premii pieniężnej.
  Obecne pokolenie potrzebuje być zauważone, dlatego też pracownik lepiej funkcjonuje w organizacji jeżeli dostaje od przełożonych odpowiedni *feedback*. Umacnia go to w przekonaniu, że jego praca jest dostrzegana,
- Motywacja przez rotację stanowisk.
  Metoda ta pozwala pracownikowi sprawdzić się w nowych funkcjach i jednocześnie zdobyć nowe doświadczenie. Dzięki temu osoby pracuje na różnych stanowiskach nie ulegają tzw. znudzeniu zawodowemu czy też przepaleniu. Pobudza ich to do kreatywności i innowacyjności,
- Zapewnienie efektywnej komunikacji.
  Aby personel mógł pracować efektywnie i mógł cieszyć się ze swych osiągnięć niezbędne jest zapewnienie odpowiedniej komunikacji w firmie. Choćby poprzez badanie ich poziomu zadowolenia z każdego dnia pracy. Dzięki takiemu badaniu łatwo będzie można wychwycić pewne odstępstwa w pracy które później mogą zostać poruszone i wyeliminowane,[11]
- Nigdy nie dawać nagany publicznie.
  Każdy pracownik lubi być publicznie wywyższany natomiast nagana na oczach całego personelu firmy nie zalicza się do przyjemności. Publiczne karanie pracowników i podwładnych jedynie obniża morale całego zespołu a tym samym zabija motywacje do dalszej pracy. Kara powinna być udzielana za konkretne niedociągnięcie lub przewinienie, a podwładny powinien mieć możliwość wytłumaczenia, dlaczego doszło

[8] Kamińska B., Warzyński M., *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Łódź, 2011, s.25.
[9] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*.
[10] http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/
[11] http://www.managementstudyguide.com/staff-motivation.htm

do niedociągnięcia. Jeśli to możliwe, należy dać możliwość osobistego naprawienia skutków popełnionego przewinienia.[12]

6. Podsumowanie

Prawidłowa motywacja w biznesie zgodna z zasadami moralnymi i etycznymi staje się coraz to większym wyzwaniem dla firm jak i samych pracowników. System motywacji powinien skupiać się na ogólnej satysfakcji przełożonych i pracowników, w których osiąganie wspólnego celu staje się misją do zrealizowania zarówno dla pracowników wyższego i szczebla i niższego. By każdy mógł się identyfikować z daną firmą i jej misją.

Is it always about money – psychological basis of business motivation

The following work compares the psychological basis of business motivation to material aspects of motivation of money. Rat race has become common in our present economic system, where many promising workers lose themselves in above mentioned race. Whereas the immaterial factor plays also a vital role in the company. The aim of this work is to present the advantages of using immaterial factors of motivation in business.

Bibliografia

1. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Gdynia, 1999r.
2. Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Warszawa, 1996r.
3. Kamińska B., Warzyński M., *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Łódź, 2011r.
4. Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników teoria i praktyka,* Warszawa, 2008r.
5. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*.
6. Milewski R., *Podstawy Ekonomii,* Warszawa, 1998r.
7. Polańska A., *Zarządzanie personelem*, Gdańsk, 1999r.
8. http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/
9. http://www.managementstudyguide.com/staff-motivation.htm
10. http://psychologia.galeriasmaku.info.pl/motywy-osobiste-i-spo-eczne.html
11. http://psychologia.galeriasmaku.info.pl/wybrane-teorie-motywacji.html

[12] Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy..., op.cit*., s.145.

mgr Maciej Koszel
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Współczesne modele i koncepcje zrównoważonego rozwoju miast – miasto zwarte, nowy urbanizm i smart growth

Streszczenie

W artykule zaprezentowano trzy podstawowe modele i koncepcje zrównoważonego rozwoju miast z powodzeniem wykorzystywane przez władze miejskie w kształtowaniu polityki przestrzennej. Autor dokonał ich charakterystyki w odniesieniu do kluczowych barier rozwoju zrównoważonego terytorialnych systemów społecznych – miast. Czytelnik przeprowadzany jest kolejno przez charakterystyki miasta zwartego, główne założenia nowego urbanizmu aż po rozwój (wzrost) elegancki – *smart growth*. Rezultatem rozważań jest ocena poszczególnych modeli pod względem ich potencjalnych możliwości praktycznego wykorzystania.

1. Wstęp

Szybkie tempo rozwoju współczesnych miast nie zawsze przebiega w sposób zrównoważony – za ekspansją terytorialną miasta często nie nadąża budowa nowoczesnej infrastruktury technicznej, w tym przede wszystkim transportowej, która jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania systemu miejskiego, w literaturze określanego jako terytorialny system społeczny.[1] Nie jest to oczywiście jedyny problem, który dotyczy dzisiejszych miast. Wskazać można na szereg barier zrównoważonego rozwoju miast, które występują w jego czterech podstawowych obszarach, tj. w obszarze ekologicznym, społeczno-kulturowym, ekonomicznym oraz przestrzennym. Nadmierna eksploatacja i degradacja środowiska naturalnego, problemy ze znalezieniem miejsca pod składowanie odpadów, niewydolne systemy oczyszczania ścieków miejskich, zaburzenie relacji między obszarami zurbanizowanymi a zielenią miejską, zjawisko *urban sprawl*, wysoka stopa bezrobocia, zdekapitalizowane budynki mieszkalne, patologie społeczne, czy brak nowoczesnej infrastruktury sieciowej to jedne z najważniejszych problemów, z którymi radzić sobie muszą władze współczesnych dużych miast.[2] Naprzeciw tym wyzwaniom staje zrównoważony rozwój, który proponuje modelowe rozwiązania przyczyniające się do integracji pomiędzy poszczególnymi aspektami funkcjonowania miast.[3] W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną wybrane modele i koncepcje zrównoważonego

[1] Parysek J., *Wprowadzenie do gospodarki przestrzennej*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań, 2007, s.41.
[2] Bartkowiak P., Koszel M.. *Przestrzenne ujęcie zrównoważonego rozwoju miasta*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań, 2011, s.32-36.
[3] Mierzejewska L., *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań, 2010, s.180-183.

rozwoju miast – model miasta zwartego, nowy urbanizm oraz smart growth. Tak przyjęta kolejność pozwoli na ukazanie cech wspólnych i zależności pomiędzy poszczególnymi modelami. Jest to o tyle istotne, że są one ze sobą ściśle powiązane pod względem genetycznym, jak i na poziomie podstawowych założeń. Omówione modele i koncepcje odnoszą się do przestrzennej formy miasta.

2. Model miasta zwartego

Pierwszym z omawianych modeli jest miasto zwarte (ang. *compact city)*. Model miasta zwartego został opracowany na początku lat 80. XX wieku. Od tego czasu jest on chętnie wykorzystywany przez władze miejskie przy opracowywaniu planów rozwoju przestrzennego.[4] Podstawowym założeniem miast zwartego jest funkcjonowanie tkanki miejskiej w postaci niewielkiego ośrodka o wysokiej gęstości zabudowy, która wynika nie z ograniczeń przestrzennych, lecz z chęci koncentracji wszelkiego rodzaju usług i możliwości korzystania z wydajnego transportu publicznego na stosunkowo niewielkiej powierzchni. Miasto zwarte „rezygnuje" zatem z ekspansji terytorialnej, której towarzyszy konieczność budowy kosztownej infrastruktury transportowej sprzyjającej korzystaniu z indywidualnych środków przejazdu (samochodów osobowych) na rzecz silnie zurbanizowanego obszaru o charakterze śródmiejskim, wyposażonym w efektywny system transportu publicznego, przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiej dostępności do usług lokalnych.[5] Dzięki temu możliwe jest zachowanie otwartych terenów znajdujących się na obrzeżach miasta w stanie nienaruszonym – często stanowiącym rezerwę pod przyszłe inwestycje. Do typowych zalet tego rozwiązania bezsprzecznie należy skrócenie pokonywanych odległości oraz czasu przejazdu między miejscem zamieszkania, miejscem pracy oraz ośrodkami handlowo-usługowymi, z których korzystają na co dzień mieszkańcy miasta – w takim przypadku można mówić o integracji poszczególnych obszarów funkcjonalnych miasta, tj. typowych dzielnic mieszkalnych oraz śródmiejskich obszarów handlowo-usługowych, w przypadku których możliwe jest przeprowadzenie kompleksowej integracji bez straty jakości przestrzennego układu miasta. Potencjalnym, pozytywnym efektem tego typu rozwiązania może być także zmniejszenie zużycia energii, emisji zanieczyszczeń oraz natężenia hałasu wskutek wzrostu wykorzystania środków transportu publicznego. Takie działania wpisują się w ekologiczne cele realizacji zrównoważonego rozwoju. Niestety w przypadku przedsiębiorstw sektora przemysłowego, szczególnie uciążliwego dla mieszkańców miasta, nie ma możliwości pełnej integracji – konieczne jest wydzielenie obszarów przeznaczonych dla przemysłu na poza strefą śródmiejską, tak jak miało to miejsce dotychczas.[6]

[4] Mierzejewska L.., *Rozwój…, op. cit.*, s.185.
[5] Neuman M.. *The Compact City Fallacy*, [w:] *Journal of Planning Education and Research, No 25*, Association of Collegiate Schools of Planning, 2005, p.12.
[6] Mierzejewska L., *Rozwój…*, *op. cit.*, s.186.

Zwarte miasto to także oszczędności dla władz samorządowych, jak i samych mieszkańców wynikające z niższych kosztów budowy i ogrzania powierzchni mieszkaniowych. Budownictwo wielorodzinne, w przeciwieństwie do wolnostojących domów jednorodzinnych, wykazuje zdecydowanie mniejsze zapotrzebowanie na energię cieplną. Mniejsza powierzchnia zabudowy śródmiejskiej pozwala na zachowanie terenów pod produkcję rolniczą w bezpośrednim sąsiedztwie miasta, co przekłada się na wzrost bioróżnorodności. Kolejną korzyścią wynikającą z zastosowania modelu miasta zwartego są niższe koszty eksploatacji infrastruktury drogowej. W obszarze społeczno-kulturowym należy wskazać na takie silne strony miasta zwartego jak: większe możliwości rozwoju kulturalnego (ułatwiony dostęp do kin, teatrów, sal koncertowych, bibliotek itp.), czy na wynikającą z bliskości sąsiedzkiej integrację społeczną.[7]

Z drugiej jednak strony należy pamiętać o niedoskonałościach modelu miasta zwartego. Jego główne założenia mają charakter ideowy, wręcz teoretyczny i w znacznym stopniu odbiegają od realiów funkcjonowania współczesnych miast, które konfrontują się ze stale pojawiającymi się nowymi problemami. W dobie postępującej urbanizacji oraz procesów wtórnych, w tym w głównej mierze suburbanizacji, będącej pochodną procesów demograficznych – migracji ludności wiejskiej do miast, trudno wyobrazić sobie wdrożenie modelu miasta zwartego w praktyce. Śródmieścia dużych miast krajów wysokorozwiniętych i rozwijających się charakteryzuje intensywna zabudowa. W takim przypadku dalszy przyrost tkanki miejskiej musi wiązać się wykorzystaniem pod zabudowę śródmiejskich terenów zieleni, tak cennych dla struktury miasta ze względu na wywieranie pozytywnego wpływu na mieszkańców. Miasto zwarte przyczynia się do wzrostu złożoności nie tylko struktury miejskiej, ale i struktury społecznej. O ile to pierwsze zjawisko jest powszechnie akceptowane, to dywersyfikacja społeczna nie zawsze napotyka na poparcie wszystkich mieszkańców. Często dochodzi do konfrontacji przedstawicieli skrajnych kulturowo społeczności. Przyczyn dezintegracji społecznej może być wiele: pochodzenie, rasa, wyznanie, stereotypy itp. Wzrost kontaktów społecznych w mieście zwartym często prowadzi do zwiększenia dystansu społecznego – zjawiska obserwowanego np. w przypadku wielkich osiedli miejskich (tzw. „blokowisk z wielkiej płyty"). Ograniczona przestrzeń miejska prowadzi także do zażartej rywalizacji o najbardziej cenne lokalizacje – np. w pobliżu zieleni miejskiej (parków, skwerów), czy też innych atrakcji przyciągających mieszkańców. Miasta zwarte to też często miasta skrajności funkcjonujących w swoim bezpośrednim sąsiedztwie – luksusowe dzielnice elit społecznych graniczą bezpośrednio z dzielnicami najbiedniejszymi.[8]

Model miasta zwartego idealnie nadaje się do wdrożenia w przypadku ośrodków miejskich, które znajdują się we wczesnej fazie rozwoju. Dotyczy to

[7] Hofstad H.., *Compact city development: high ideals and emerging practices,* [w:] *European Journal of Spatial Development*, No 49, Delft, 2012, s.15-17.
[8] O'Toole R., *The Myth of the Compact City*, [w:] *Policy Analysis, No. 653,* Cato Institute, Washington, 2009, s.11-18.

w szczególności miast krajów rozwijających się. Główne założenia *compact city* ciężko implementować w miastach państw wysokorozwiniętych, które charakteryzuje w pełni ukształtowana struktura funkcjonalna – wdrożenie modelu miasta zwartego często mija się z celem, ze względu na konieczność poniesienia niebotycznych kosztów, które nie podlegają zwrotowi w przyszłości. W uprzywilejowanej pozycji znajdują się miasta, które posiadały w swych śródmieściach obszary przemysłowe lub rozbudowane węzły kolejowe, które obecnie, ze względu na stopień dekapitalizacji nie są wykorzystywane zgodnie ze swoim pierwotnym przeznaczeniem. Wśród takich miast znajdują się miasta polskie: Poznań z obszarem tzw. „wolnych torów" (system infrastruktury kolejowej) znajdującym się w bezpośrednim centrum funkcjonalnym miasta, Łódź ze swoją „Manufakturą", Gdańsk z centralnie położonymi terenami dawnej stoczni. Takich przykładów w Polsce znajduje się znacznie więcej. Dawne tereny przemysłowe są bardzo chętnie wykorzystywane przez inwestorów na cele handlowo-usługowe – zdegradowana przestrzeń poprzemysłowa zostaje zrewitalizowana otrzymując nowy charakter. Tego typu inwestycje określane są mianem inwestycji *brownfield*, czy też inwestycji *redevelopment.*[9]

3. Nowy urbanizm

Koncepcją, która stanowi rozwinięcie modelu miasta zwartego jest nowy urbanizm, który podobnie jak poprzednik zakłada przede wszystkim przeciwstawienie się problemowi niekontrolowanego rozprzestrzeniania się (rozlewania się) miasta – *urban sprawl*. Nowy urbanizm powstał jako efekt poszukiwań nowych zasad dla projektowania miast i osiedli, w tym uwzględniających takie cele planowania przestrzennego jak ochrona środowiska przyrodniczego, rewitalizacja obszarów zdegradowanych oraz zarządzanie wzrostem. Do głównych założeń nowego urbanizmu należą przede wszystkim: nadanie miastu wyraźnie wyznaczonych granic morfologicznych (np. poprzez wyraźne wydzielenie dzielnic pasami zieleni i infrastruktury), organizowanie obszarów metropolitarnych w taki sposób, aby składały się z różnego rozmiaru ośrodków miejskich, budowanie miast zwartych, rewitalizacja obszarów śródmiejskich poprawiając w ten sposób ich atrakcyjność, rozwijanie transportu publicznego, czy też taki dobór projektów architektonicznych, które nawiązują poprzez swoją formę do tradycji, kultury i historii danego miasta, czy regionu. Widać zatem wyraźnie, że założenia nowego urbanizmu są zbieżne z tymi, które zostały wyznaczone przez model *compact city*. Można wręcz pokusić się o stwierdzenie, że nowy urbanizm znajduje się wyżej w hierarchii typologicznej – jeśli miasto zwarte stanowi model, to o nowym urbanizmie można mówić jako o nurcie (koncepcji) w systemie planowania przestrzennego, jest to zatem pojęcie szersze.[10]

Realizacja założeń nowego urbanizmu ma przyczynić się do osiągnięcia zrównoważenia w systemie przestrzennym miasta – pełnej integracji nie tylko poszcze-

[9] Mierzejewska L., *Rozwój…, op.cit.*, s.187.
[10] Bohl C.. *New Urbanism and the City: Potential Applications and Implications for Distressed Inner City Neighborhoods*, [w:] *Housing Policy Debate, Volume 11, Issue 4*, Fannie Mae Foundation, 2000, s.762-764.

gólnych obszarów funkcjonalnych, ale i różnorodnych społeczności zamieszkujących ten złożony system terytorialny. Podobnie jak w przypadku miasta zwartego, naczelną zasadą nowego urbanizmu jest takie planowanie nowych obszarów miasta, które zakłada wymienność poszczególnych funkcji. Wysoka intensywność zabudowy umożliwia uzyskanie pieszego dostępu do wszelkiego rodzaju usług, dzięki czemu rezygnuje się z nadmiernie rozbudowanej infrastruktury transportowej – w zamian wolne przestrzenie można adaptować na inne cele (np. zieleń miejską).

Nowy urbanizm formułuje bardzo ścisłe zasady dla projektowania osiedli mieszkaniowych, które to:

- Posiadają wyraźne centra w postaci placu lub terenu zieleni,
- Charakteryzują się wysoką dostępnością do usług, handlu, szkolnictwa i transportu publicznego,
- Oferują zróżnicowane typy mieszkań,
- Wyposażone są we wszelkiego rodzaju udogodnienia – miejsca wypoczynku i rekreacji,
- Za dominującą formę komunikacji przyjmują komunikację pieszą,
- Eliminują parkingi i garaże jako przestrzeń przeważającą,
- Charakteryzuje wysoki odsetek terenów zieleni.[11]

Na podstawie powyższych przesłanek stwierdzić można, że nowy urbanizm w znacznej mierze czerpie z idei miasta samowystarczalnego. Nie tak jak w przypadku modelu miasta zwartego miasto ma stanowić monocentryczne śródmieście, lecz zespół mniejszych ośrodków – miasto wewnętrznie policentryczne. Nowy urbanizm stanowi zatem krok naprzód w stosunku do modelu miasta zwartego.

4. Smart growth – rozwój elegancki

Ostatnią z omawianych koncepcji jest *smart growth* – model rozwoju (wzrostu) eleganckiego. *Smart growth* traktowany jest jako rozwinięcie idei zawartych w modelu miasta zwartego i koncepcji nowego urbanizmu. Rozwój elegancki traktowany jest dwojako – jako koncepcja właśnie, lub też jako docelowy stan rozwoju i zagospodarowania przestrzennego. Głównym celem rozwoju eleganckiego jest takie przeprowadzenie procesu urbanizacji, aby pozostawić możliwie jak najwięcej przestrzeni w naturalnej postaci, lub tak, aby w możliwie największym stopniu ograniczyć negatywny wpływ na naturalną przestrzeń. *Smart growth* to takie planowanie przestrzeni, które zakłada: bardziej zwartą zabudowę, poprawę dostępności pieszej punktów usługowych, handlowych itp., ograniczenie użycia samochodu osobowego jako głównego środka transportu, czy wreszcie rewitalizację, jako główny środek poprawy atrakcyjności przestrzeni śródmiejskich. Realizacja powyższych, tak ja w przypadku modelu miasta zwartego oraz koncepcji nowego urbanizmu przyczynić się ma do zahamowania zjawiska *urban sprawl*.

[11] Mierzejewska L., *Rozwój…, op. cit.*, s.196-197.

Planowanie miast w zgodzie z założeniami *smart growth* zakłada ich wysoką efektywność ekonomiczną oraz zrównoważenie pod względem społecznym, jak i przyrodniczym. Aby było to możliwe należy:

- Przyjąć system planowania, który będzie preferował powstawanie osiedli sprzyjających integracji społecznej – osiedla multifunkcjonalne tzn. takie, które łączą różne funkcje,
- Umożliwić dostęp do otwartych przestrzeni – parków, skwerów, terenów publicznych,
- Projektować atrakcyjne systemy przestrzeni publicznych, które będą przyciągać mieszkańców do spędzania w nich czasu,
- Budować osiedla spełniające preferencje różnego rodzaju grup społecznych,
- Projektować środowisko funkcjonowania człowieka w taki sposób, aby możliwe było racjonalne (oszczędne, w stopniu wystarczającym zaspokajającym bieżące potrzeby) gospodarowanie zasobami naturalnymi i tak, aby minimalizować przy tym ilość odpadów.[12]

Jak widać, rozwój elegancki nie koncentruje się wyłącznie na kwestii poprawy jakości życia mieszkańców miasta – zakłada się także wzrost podtrzymywalności środowiska miejskiego. W myśl tej koncepcji miasto ma stanowić samodzielny pod względem zaspokajania swoich potrzeb organizm, którego immanentną cechą jest poszukiwanie sytuacji odpowiadającej równowadze we wszystkich obszarach – zrównoważonego rozwoju.

Tabela 1: Korzyści i niekorzyści implementacji koncepcji *smart growth*

Korzyści	Niekorzyści
• ograniczenie kosztów funkcjonowania miasta, • mniejsze zanieczyszczenie atmosfery, • efektywna gospodarka przestrzenią, • integracja wewnątrzmiejska, • poprawa warunków życia w mieście, • budowa społeczności miejskiej, • dostępne mieszkania, • poprawa zdrowia społeczeństwa.	• wzrost cen ziemi, • wzrost kosztów projektów architektonicznych, • odmienne oczekiwania społeczne, • trudności w oszacowaniu wydatków samorządów lokalnych na osobę.

Źródło: L. Mierzejewska, *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań, 2010, s.205.

Podobnie jak w przypadku modelu miasta zwartego i koncepcji nowego urbanizmu *smart growth* nie jest idealnym rozwiązaniem. Najbardziej widoczną zmianą będącą efektem wdrożenia koncepcji rozwoju eleganckiego na szeroką skalę jest wzrost cen ziemi. Wiąże się to nie tylko ze wzrostem kosztów budowy nowych budynków, ale i wzrostem wysokości podatków lokalnych – szczególnie w przypadku Polski może to być zjawisko niezwykle niesprzyjające ze względu na możliwość zmiany podstawy opodatkowania nieruchomości (z powierzchni na wartość). Realizacji zasad *smart growth* nie sprzyja także bardzo często mentalność mieszkańców. Mieszkańcom stref podmiejskich niełatwo będzie zamienić wygodne życie

[12] Arigoni D., Levofsky A., Richards L., Sprague E., VanAkeren B.. *Getting to Smart Growth. 100 Policies for Implementation*, Smart Growth Network, ICMA, 2000, s.88-93.

w domu jednorodzinnym na rzecz mieszkania w gęsto zaludnionym śródmieściu. Podobnie mieszkańcy śródmieścia mogą niechętnie postrzegać nowych „sąsiadów".

5. Podsumowanie

Mimo, wydawać by się mogło, słusznych przesłanek dla realizacji zrównoważonego rozwoju miast, będącego pochodną przeciwstawienia się problemom współczesnych miast, wciąż brak kompleksowych rozwiązań, które będą wybawieniem dla władz miejskich. Złożona historia miast, wielość funkcji które pełnią, ustalona na przestrzeni dziesiątek lat struktura społeczna nie sprzyjają sformułowaniu uniwersalnej koncepcji, czy też modelu. Te opisane w artykule tylko częściowo odpowiadają na zapotrzebowanie powstające po stronie osób zajmujących się na co dzień planowaniem rozwoju miast. Mimo to należy wskazać na pozytywną tendencję, polegającą na ciągłym udoskonalaniu istniejących modelowych koncepcji. Śledząc ich genezę można odnieść wrażenie, że w coraz większym stopniu prezentują one kompleksowe podejście. Trzeba jednak mieć świadomość tego, że zmiana obecnej sytuacji nie jest możliwa „od zaraz", dodatkowo liczyć się należy z poniesieniem znacznych kosztów.

Abstract

The article presents three basic models of sustainable urban development successfully used by the municipal authorities in spatial planning policy. Author characterizes each model in relation with key barriers of sustainable development of territorial social systems – cities. The reader is carried through the characteristic of compact city concept, then main principles of new urbanism and at last main assumptions of smart growth concept. The result of this consideration is the assessment of analyzed models in terms of their potential for practical use.

Bibliografia

1. Arigoni D., Levofsky A., Richards L., Sprague E., VanAkeren B., *Getting to Smart Growth. 100 Policies for Implementation*, Smart Growth Network, ICMA, 2000.
2. Bartkowiak P., Koszel M., *Przestrzenne ujęcie zrównoważonego rozwoju miasta*, [w:] Bartkowiak P. (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań, 2011r.
3. Bohl C., *New Urbanism and the City: Potential Applications and Implications for Distressed Inner City Neighborhoods*, [w:] *Housing Policy Debate, Volume 11, Issue 4*, Fannie Mae Foundation, 2000.
4. Hofstad H., *Compact city development: high ideals and emerging practices*, [w:] *European Journal of Spatial Development*, No 49, Delft, 2012.
5. Mierzejewska L., *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań, 2010r.
6. Neuman M., *The Compact City Fallacy*, [w:] *Journal of Planning Education and Research, No 25*, Association of Collegiate Schools of Planning, 2005.
7. O'Toole R., *The Myth of the Compact City*, [w:] *Policy Analysis, No. 653*, Cato Institute, Washington, 2009.
8. Parysek J. J., *Wprowadzenie do gospodarki przestrzennej*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań, 2007r.

Łukasz Antos, Małgorzata Dymon
Studenckie Koło Naukowe Koncept, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Jak skutecznie zarządzać finansami w organizacji?

Streszczenie

Celem poniższej pracy jest przedstawienie najważniejszych metod zarządzania finansami przedsiębiorstwa, tak, aby generowały jak najwyższe zyski. W związku, z czym przedstawiono najważniejsze pojęcia i definicje odnoszące się do samego przedsiębiorstwa jak i form zarządzania nim.

1. Wstęp

Jednym z najważniejszych aspektów zarządzania każdą jednostką gospodarczą jest osiągnięcie jak najwyższych zysków przy minimalnych nakładach kosztów prowadzenia działalności. Działania te realizowane są poprzez optymalne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa jak i prawidłowe rozporządzanie posiadanymi przez nie zasobami materialnymi. Skuteczne zarządzanie przychodami firmy oraz przeprowadzenie korzystnych pod względem finansowym, z punktu widzenia przedsiębiorcy, inwestycji, warunkuje utrzymywanie wskaźnika płynności finansowej danej jednostki gospodarczej na odpowiednim poziomie, zapewniającym rozwój przedsiębiorstwa.

2. Organizacja – pojęcie i definicje

Pod pojęciem organizacji określono przedmiot składający się z wielu powiązanych ze sobą elementów, tworzących całość.[1] Pod pojęciem tym należy rozumieć, także, zwiększenie siły oddziaływania ludzkich wysiłków, poprzez planowanie pracy zespołu pracowniczego i parku maszynowo – technologicznego danej organizacji.

Szczególnym rodzajem organizacji jest przedsiębiorstwo (często określane mianem organizacji gospodarczej). Przedsiębiorstwo jest to zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenie działalności gospodarczej.[2] Przedsiębiorstwo jest pewnym zbiorem, stanowiącym odrębność gospodarczą, niematerialne dobro prawne mające charakter majątkowy. Właścicielem przedsiębiorstwa jest przedsiębiorca.[3] Ta jednostka gospodarcza złożona jest ze składników niemajątkowych jak i majątkowych powiązanych ze sobą funkcjonalne oraz służących do realizowania określonych zadań gospodarczych.[4]

[1] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 2006, s.6.
[2] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, (Dz. U. Nr 16, poz.93), art.551.
[3] Gniewek E., Kodeks cywilny. Komentarz, Legalis, Warszawa, 2010, art. 551 k.c.
[4] Skowrońska-Bocian P. [w:] Kodeks cywilny. Komentarz do art. 1-44910. Tom I, K. Pietrzykowski (red.), Legalis, Warszawa, 2011, art. 551 k.c.

Wśród składników przedsiębiorstwa wyróżniono:[5]

a) oznaczenia charakterystyczne dla danej organizacji gospodarczej,
b) własność nieruchomości lub ruchomości, do których zaklasyfikowano urządzenia, materiały, towary, wyroby jak i pozostałe prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości,
c) prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych,
d) wierzytelności jak i prawa związane z papierami wartościowymi oraz środkami pieniężnymi,
e) koncesje, licencje, zezwolenia,
f) patenty i inne prawa własności przemysłowej,
g) majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne,
h) tajemnice przedsiębiorstwa,
i) księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i inne.

Przedsiębiorstwo zobligowane jest do przestrzegania przepisów prawa polskiego jak i międzynarodowego, również w kontekście realizacji czynności prawnej, związanej m.in.: z zawieraniem umów kupna – sprzedaży. Czynność ta obejmuje wszystkie elementy przedsiębiorstwa, w myśl kodeksu prawa cywilnego.[6] Jednakże strony mogą wyłączyć wybrane składniki np. w drodze umowy sprzedaży lub co innego mogą stanowić przepisy szczególne.

3. Aspekty zarządzania przedsiębiorstwem

W literaturze przedmiotu wyróżnić można dwa podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Podejściem węższym, zgodnie, z którym zarządzanie przedsiębiorstwem ograniczone jest do wykonywania spraw codziennych, jakie wynikają z prowadzonej działalności gospodarczej. Może ono zostać utożsamione z administrowaniem. W tym przypadku kadra menadżerska nie zajmuje się konkretnie efektywnością przedsiębiorstwa, jako inwestycji, a jej zainteresowanie koncentruje się na fizycznym utrzymywaniu obiektu i zgodności działań z ograniczeniami i wymaganiami umownymi i ustawowymi.

Zgodnie z tym ujęciem zarządzanie firmą polega na poborze dochodów z tego tytułu, zapobieganiu zaległościom finansowym powstałym z tytułu prowadzonej działalności, zapewnieniu utrzymania, konserwacji i ulepszeń na rachunek własny lub na rachunek innych, ubezpieczeniu nieruchomości i pokrywaniu innych kosztów eksploatacyjnych.

Podejście szersze, zgodnie, z którym zarządzanie wykracza poza zadania krótkoterminowe, obejmuje nie tylko administrowanie, ale stwarza konieczność postrzegania jednostki gospodarczej w złożonym otoczeniu rynkowym w długiej perspektywie. Do zadań długoterminowych należą m.in.:

- racjonalizacja partnerów handlowych, itp.,

[5] Ibidem, art.551.
[6] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, *op. cit*.,art.551.

- renegocjowanie umów handlowych,
- dążenie do rozbudowy przedsiębiorstwa,
- pozyskiwanie nowych rynków zbytu, nowych technologii produkcyjnych, potencjalnych klientów itd.

Realizacja wielu tych zadań wymaga stosowania rachunku ekonomicznego, uzasadniającego ich wybór. Węższe postrzeganie zarządzania ma dzisiaj już jedynie charakter historyczny. Dominującego znaczenia nabrało szersze postrzeganie zarządzania. W pracy kadra zarządzająca daną jednostką gospodarczą musi wystąpić jedność celów krótko- i długoterminowych.

4. Strategiczne zarządzanie finansami firmy

Zarządzanie strategiczne jest swego rodzaju filozofią kierowania organizacjami, która stwarza podstawę do nakreślania kierunków rozwoju organizacji i zapewnia jej w perspektywie długookresowej warunków do realizacji założonych celów. Według P.F. Druckera zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które potrafi zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i umiejętności uczestników procesu zarządzania.[7] Według R. Krupskiego zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, aby realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości.[8] K. Obłój uważa, że istota zarządzania strategicznego jest dążenie do kreacji nowych modeli i do otwierania nowych opcji działania, ich wypróbowania w świetle kryteriów zarówno instrumentalnych, jak i autotelicznych. Istotą zarządzania taktycznego jest zaś optymalizacja modelu lub dążenie do satysfakcjonujących rezultatów. Zarządzanie strategiczne jest, przede wszystkim tworzeniem kontekstu, w którym odbywa się proces rutynizacji i strukturyzacji działania w ramach zarządzania taktycznego. Według J. Jeżaka zarządzanie strategiczne jest określoną filozofią rozwoju przedsiębiorstwa, polegającą na dynamice i otwartości, których wymaga dynamika otoczenia społeczno-ekonomicznego oraz charakter wynikających stąd wzajemnych interakcji na linii przedsiębiorstwo – otoczenie. Filozofia ta zakłada raczej zachowania pro aktywne, czyli nadążające za zmianami w otoczeniu.

Zarządzanie strategiczne opiera się na stworzeniu szczegółowego planu długoterminowego oraz kierowaniu daną jednostką gospodarczą wykorzystując jej mocne jak i słabe strony. Jedną z najważniejszych cech szczegółowych zarządzania strategicznego jest na tyle długi horyzont planów, co koncentracja menadżerów oraz kierownictwa przedsiębiorstwa na otoczeniu przedsiębiorstwa, stałym badaniu zmian w procesach makroekonomicznych, technologii, prawie,

[7] Pomykalski A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa, 2007, s.13.
[8] Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2005, s.14.

zachowaniu się konsumentów, konkurentów i dostawców.[9]

Zarządzanie strategiczne jest strumieniem decyzji oraz działań mających na celu efektywny rozwój strategii przedsiębiorstwa. Proces ten umożliwia ścisłemu kierownictwu organizacji gospodarczej na: postrzeganie zmian zachodzących w ich otoczeniu gospodarczym, stworzeniu określonej hierarchii ważności poszczególnych elementów ich rynkowego otoczenia, określeniu pozycji firmy w gospodarce rynkowej, zidentyfikowaniu czynników sukcesu na konkurencyjnym rynku i zdobycie przewagi konkurencyjnej, skupieniu się na czynnikach mogących spowodować sukces przedsiębiorstwa, stworzeniu dalekosiężnych planów, wyjaśnieniu zużycia zasobów w procesach działania oraz koordynacje pozyskiwania i zużycia deficytowych zasobów oraz udoskonaleniu komunikowania się w ramach przedsiębiorstwa i na linii przedsiębiorstwo – otoczenie.[10] W najbardziej ogólnym rozumieniu zarządzanie strategiczne opiera się na idei dopasowania przedsiębiorstwa do otoczenia.

Strategia zorientowana na dochód i wartość kapitałową przedsiębiorstwa jest strategią osiągania odpowiedniego poziomu stabilnych dochodów z prowadzonej działalności gospodarczej dłuższej perspektywie czasowej. Strategia ta opiera się na założeniu, iż przedsiębiorstwo rezygnuje z wyższych, ale krótkotrwałych dochodów, np. kosztem niższej dbałości o stan techniczny poprzez zaniechanie napraw i wymian. Strategia ta przyjmowana jest przez właścicieli, którzy traktują przedsiębiorstwo, jako długotrwałą lokatę kapitału. Utrzymanie wartości kapitałowej uwa-runkowane jest stabilizacją strumienia dochodów i nie podejmowania ryzyka ich osiągania.

Strategia nastawiona na wartość kapitałową i dochód polega na poszukiwaniu najkorzystniejszych lokat kapitałowych w nieruchomości. Wzrost wartości kapitałowej może zostać osiągnięty poprzez:

- kupno-sprzedaż nieruchomości,
- inwestowanie w posiadane już nieruchomości, polegające na: remontowaniu, modernizacji, rozbudowie, częściowej lub całkowitej zmianie funkcji pełnionej przez nieruchomość.

Strategia zorientowana na cele użytkowe jest typowa dla organizacji gospodarczych nienastawionych na dochód. Zarządzanie nie jest działaniem jednorazowym o charakterze incydentalnym. Stanowi ciąg wzajemnie zależnych i uzupełniających się sekwencji, które mają dać postać rezultatowi i zapewnić organizacji trwały rozwój. Istota procesu zarządzania strategicznego zakłada koherencję w układzie organizacja-otoczenie, przy czym w zależności od podejścia można mówić o:11 ukierunkowaniu na otoczenie oraz ukierunkowania na zasoby.

Zatem proces strategicznego zarządzania organizacją w ujęciu planistycznym tworzą pewne charakterystyczne etapy, realizowane bez sprzężeń zwrotnych lub na podstawie trybu integracyjnego i w zależności od tego, w jakiej kolejności

[9] Kożuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa, 2009, s.12.
[10] Krupski R., *Zarządzanie…, op.cit.,* s.54.
[11] Kardas S.J., Augustyniak–Wójcik M. (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy*, zasoby, Difin, Warszawa, 2008, s.62.

będą one prezentowane oraz jakie z związku z tym elementy będą uznane za deterministyczne, ukształtowały się różne modele przedstawiające ten proces.

Należy jednak zauważyć, że o ile podstawową funkcja modelu jest niewątpliwie ukazanie, przybliżenie i ułatwienie zrozumienia prezentowanych w nim treści, to jednocześnie trzeba pamiętać, że każdy model stanowi jednocześnie uproszczenie rzeczywistości i choć niekwestionowalny jest aspekt poznawczy, to trzeba także uwzględniać aspekt możliwych uproszczeń i wynikający z nich potencjał możliwego przyjęcia błędnych rozwiązań.[12] Analizując modele zarządzania strategicznego, można zauważyć duże podobieństwo, co do etapów, które w efekcie przekładają się na określoną filozofię zarządzania. Można, bowiem mówić o tzw. modelach odgórnych oraz wyłaniających się. Pierwsze z nich akcentują konieczność określenia misji i celów organizacji, a następnie konsekwencją tego jest wykorzystanie procedury budowy strategii zamierzonej. Koncepcja druga natomiast za punkt wyjścia przyjmuje: „pomysły w głębi organizacji", a następnie pojawia się problematyka wyboru strategii i analizy strategicznej oraz misji i celów.

5. Zakończenie

Jednym z najważniejszych aspektów zarządzania każdą jednostką gospodarczą jest osiągnięcie jak najwyższych zysków przy minimalnych nakładach kosztów prowadzenia działalności. Działania te realizowane są poprzez optymalne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa jak i prawidłowe rozporządzanie posiadanymi przez nie zasobami materialnymi. Skuteczne zarządzanie przychodami firmy oraz przeprowadzenie korzystnych pod względem finansowym, z punktu widzenia przedsiębiorcy, inwestycji, warunkuje utrzymywanie wskaźnika płynności finansowej danej jednostki gospodarczej na odpowiednim poziomie, zapewniającym rozwój przedsiębiorstwa.

Abstract

The aim of this paper is to present the most important methods of enterprise financial management, so as to generate the highest profits. In view of the most important concepts presented and definitions relating to the company itself and forms management.

[12] Griffin R. W., *Podstawy*…, *op.cit*., s.252.

Bibliografia

1. Gniewek, E. Kodeks cywilny. Komentarz, Legalis, Warszawa, 2010, art. 551 k.c.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 2006r.
3. Kardas, S.J, M. Augustyniak – Wójcik (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Difin, Warszawa, 2008r.
4. Kożuch, B. *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa, 2009r.
5. Krupski A. R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2005r.
6. Pomykalski A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa, 2007r.
7. Skowrońska-Bocian P. [w:] Kodeks cywilny. Komentarz do art. 1-44910. Tom I, K. Pietrzykowski (red.),Legalis, Warszawa, 2011, art. 551 k.c.
8. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, (Dz. U. Nr 16, poz.93), art.551.

Marcin Szczurski
Studenckie Koło Naukowe Marketingu, Szkoła Główna Handlowa

Zarządzanie produktami branży muzycznej w epoce rozpowszechniania się Internetu i metody walki z piractwem

Streszczenie

Artykuł dotyczy strategii zarządzania produktami branży muzycznej, szczególnie utworami muzycznymi w obecnych realiach, tj. w czasach powszechnej obecności Internetu jako środka masowego przekazu, także na linii muzyk- odbiorca. Na wstępie zaprezentowany jest opis wpływu bezpłatnego i nielegalnego krążenia muzyki w sieci, czyli piractwa na sprzedaż płyt, a także zysk uzyskiwany przez artystę. Wspomniane są także serwisy muzyczne, które ze względu na naruszanie praw autorskich zostały wycofane z rynku.

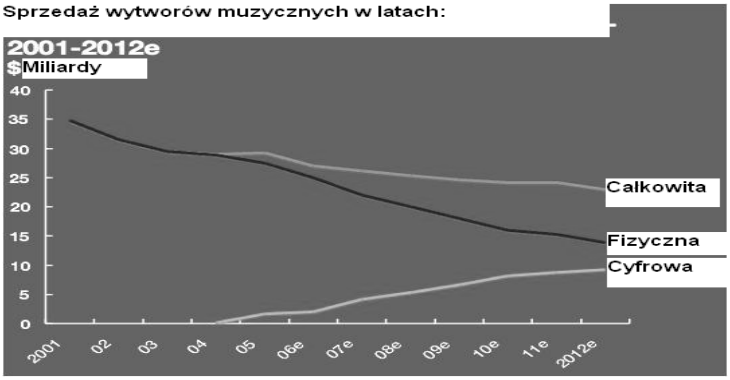
Ze względu na brak możliwości poradzenia sobie z piractwem, rozwinięto tamte technologie serwisowe i przekształcono na inne serwisy, które w zamian za użytkowanie pobierają opłaty i stają się dochodowe dla twórców danych utworów. Jako ważne zostały także określone teledyski, które prezentują obrazowo muzykę. Przykładem legalnego sposobu prezentacji teledysków jest serwis YouTube, który również ma swoje uzasadnienie ekonomiczne: czerpie źródła z reklam lokowanych przed teledyskami, dzięki czemu artyści mają z tego tytułu zyski.

1. Internet jako ośrodek tworzący nowe realia w zarządzaniu muzycznym

W dobie komputeryzacji i pierwszorzędnej roli Internetu, nikogo nie dziwi fakt, że aby odnieść rozgłos i sukces na jakiejkolwiek płaszczyźnie, trzeba istnieć w sieci. Nie ma informacji o Twojej firmie, osobie- zawodowo równa się to z tym, że praktycznie nie istniejesz. Nie inaczej jest w przemyśle muzycznym. Wielkie firmy fonograficzne i mocarze w świecie muzycznym prześcigają się w nowych sposobach trafiania do słuchaczy, aby promowani przez nich artyści odnieśli jak największą popularność. A równa się to oczywiście z ogromną ilością kosztów włożonych w kampanie promocyjne, marketing, obecność w Internecie. Jednak przynosi to oczekiwany rezultat w postaci zysków, które w przypadku wielu artystów bywają kolosalne. Z drugiej strony zarządzanie plikami branży muzycznej w postaci upowszechniania jej w Internecie ma też swoje wady: artyści przestają sprzedawać płyty, które przynosiły największe dochody i stanowiły podstawowy budulec ich utrzymania. Udostępnianie wytworów artystycznych w przestrzeni wirtualnej ma, jak widać swoje ciemne i jasne strony. To właśnie analiza zarządzania produktami branży muzycznej w czasach rozpowszechniania się Internetu będzie tematem niniejszego artykułu.

Trudno nie przyznać, że Internet jako środek masowego przekazu zadecydował sam, jak dystrybucja muzyczna jest kształtowana. A fakty są takie, że każdy może słuchać swoich ulubionych piosenek kompletnie za darmo.

Można ściągać, słuchać, oglądać… po prostu mnóstwo możliwości. Sam raz miałem okazję być świadkiem, kiedy w jednym ze sklepów sieci Empik nastolatkowe stwierdzili patrząc z niedowierzaniem na cenę płyt, że nie daliby za nią nawet złotówki. I rzeczywiście większość konsumentów wychodzi z tego samego założenia. Nie dziw, że sprzedaż płyt muzycznych spada, żeby nie powiedzieć, że zanika kompletnie. Większość artystów musi zatem szukać innych sposobów wykorzystywania ich twórczości tak, aby osiągali zyski ze swojej twórczość. Gdyby przychody uzyskane z działalności artystycznej nie były wystarczające na zaspokajanie własnych potrzeb, to użyteczność artysty byłaby marginalna, a mały popyt nabywców na ich twórczość na pewno nie pozwoliłby utrzymać się w muzycznym biznesie aż tak długo. Rysunek nr 1 przedstawia sprzedaż wytworów muzycznych na świecie w latach 2001-2012. Jak widać, sprzedaż cyfrowa ma tendencję rosnąca, a płyt tendencję malejącą.



Rysunek 1. Sprzedaż muzyki na świecie w zyskach w latach 2001-2012
Źródło: Opracowanie własne na podstawie International Federation of Phonographic Industry

Początek XXI wieku oraz zamknięcie utworu muzycznego w pliku zwanym MP3 całkowicie zrewolucjonizowało kształt samego rynku muzycznego. Okazało się oczywiste, że pliki będą teraz krążyć po sieci w wersji pirackiej za darmo, a artyści nie będą otrzymywać zysków ze swojej twórczości w takim stopniu, jak dawniej. Jednocześnie jednak, można było dostrzec nowe perspektywy, jakie daje nowe źródło komunikacji. Jeden plik, jedna informacja mogła krążyć po całym świecie, dzięki czemu w sposób znacznie ułatwiony można przedstawić światu swoją twórczość. Skompresowany plik muzyczny, czyli produkt artystów, poruszał się w przestrzeni wirtualnej, który był jego kanałem dystrybucyjnym. Ale kiedy dokładnie można dopatrzeć się początków tej nowej sytuacji na rynku muzycznym? Ona kompletnie zrewolucjonizowała pojęcie modeli biznesowych i wymusiła na artystach wynalezienie nowych rozwiązań zarządzania ich wytworami w celu generowania przychodów.

2. Serwisy muzyczne – początki piractwa, uderzanie w prawa autorskie artystów

Według Patryka Gałuszki „kluczowe dla popularyzacji technologii było opracowanie przez chorwackiego programistę Tomislava Uzelaca odtwarzacza AMP MP3 Playback Engine, uznawanego za pierwszy komputerowy odtwarzacz formatu MP3."[1] Zaiste, od tej pory rynek muzyczny musiał być na nowo zdefiniowany, gdyż pojawił sprzęt do obsługi pliku o formacie MP3. Podczas końcówki XX wieku na rynku dominują dwie technologie transportujące, przesyłające dźwięk. Były to: Liquid Audio oraz Real Audio [Bishop 2005]. Ich innowacyjność i unikatowość polegały na tym, że jako pierwsze przedstawiły one możliwość odsłuchiwania muzyki w Internecie z tym wyjątkiem, że miały dawać również zyski artystom. Jednak słaba jakość łączy, jak na ówczesne czasu sprawiła, że nie odniosły one spektakularnego sukcesu. W okresie późniejszym powstawały inne liczne strony udostępniające pliki, najważniejsze z nich to:

- Serwis MP3.com – jego początków można się doszukać w 1997 roku. Jego założeniem było, że miał promować początkujących artystów, którzy zamieszczali na stronie swoje utwory. Z czasem serwis osiągnął taką popularność, że „kapitalizacja firmy osiągnęła 6.9 miliardów dolarów, co było gigantyczną kwotą zważywszy, że np. ówczesna kapitalizacja koncernu EMI była o 0,5 mld USD niższa [Burkart & McCourt, 2006, s.52]".[2] Było to bardzo niepokojące dla wytwórni- pliki MP3 stawały się coraz popularniejsze i spychały z rynku tradycyjnie sprzedawane płyty. Tym bardziej, że pliki MP3 były bardziej wygodne do użytkowania – wystarczyło włączyć komputer, a to na nim składowano wszystkie utwory muzyczne. Nie było potrzeby fizycznego gromadzenia płyt. Firmie wytoczono proces argumentując, że uderzała ona w prawa autorskie, bowiem pliki nie przynosiły artystom zbyt wysokich wynagrodzeń za ich twórczość. Ostatecznie serwis zamknięto, ale został kupiony przez firmę Vivendi Universal,
- Serwis Scour – określana jako wyszukiwarka plików muzycznych i teledysków. Od 2000 roku strona zaoferowała usługę pozwalającą użytkownikom wymieniać się plikami. Ta opcja sprawiła, że liczba użytkowników wzrosła bardzo szybko z około 400 tys. do 7 milionów. Jednak serwis również powtórzył historię MP3.com i został zamknięty ze względu na problemu z prawami autorskimi,
- Napster – chyba najbardziej popularny program do korzystania z plików muzycznych. Jego popularność wynikała z faktu, że użytkownicy byli w stanie wyszukiwać i ściągać pliki z dysków osób, na których dane utwory się znajdowały. Nie musiały nawet być zalogowane, ale serwis

[1] Gałuszka P., *Biznes muzyczny. Ekonomiczne i marketingowe aspekty fonografii*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa, 2009, s.176.
[2] *Ibidem*, s.177.

automatycznie dawał możliwość drugiej osobie na pobieranie pliku. Napster był archetypem tego typu programów, bo na podobnej zasadzie działał przecież np. E-Mule. Ważnym elementem, dzięki któremu Napster odniósł taki sukces był program Winamp. Za jego pomocą można było wysłuchać piosenek bezpośrednio na komputerze. RIAA zarzuciła serwisowi szerzenie i propagowanie piractwa- posypały się oskarżenia.

3. Pojawienie się serwisu Napster i zmierzch dobrej sprzedaży płyt

Tabela pokazana poniżej obrazuje dane dotyczące sprzedaży fonogramów w USA w latach 1991-1999. Największa sprzedaż datowana jest na 1999 rok, czyli datę rozpoczęcia Napstera. I to był szczytowy okres, jeśli chodzi o sprzedaż płyt. Później sprzedaż była już tylko gorsza. Właśnie na takie dane powołuje się branża muzyczna wskazując na korelację powstania P2P, a spadkiem sprzedaży fonogramów.

Tabela 1. Ilość fonogramów wydanych w USA w latach 1991- 1999 [mln sztuk]

	1991	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**
Długogrające płyty CD	333,3	407,5	495,4	662,1	722,9	778,9	753,1	847,0	938,9
Kasety	360,1	366,4	339,5	345,4	272,6	225,3	172,6	158,5	123,6
Płyty winylowe (LP/EP)	4,8	2,3	1,2	1,9	2,2	2,9	2,7	3,4	2,9

Źródło: Gałuszka P., *Biznes muzyczny. Ekonomiczne i marketingowe aspekty fonografii,* Wydawnictwo PLACET, Warszawa, 2009.

4. Nowe serwisy muzyczne jako środek przeciwko piractwu – nowe modele biznesowe w branży muzycznej

Podane przykłady sieci P2P (Peer-to-Peer) pokazały, że problem zarządzania plikami muzycznymi i twórczością był palącą kwestią. Wszystkim zarzucano naruszenie praw autorskich i w zasadzie była to prawda – nie przynosiły one artystom żadnych profitów z tytułu korzystania z twórczości, a przez to potencjalni nabywcy ich płyt itp. byli zniechęceni do zakupu, gdyż woleli korzystać z darmowych odsłuchań. Oczywiste było, że problem piractwa nadal był nie do opanowania, gdyż nie można było sprawować całkowitej kontroli nad nielegalnie rozpowszechnianymi wersjami plików MP3. Dlatego chciano rozwinąć potencjał tych serwisów, jednak z uwzględnieniem praw autorskich. Zaczęto rozwijać i kreować sklepy internetowe sprzedające muzykę. Korzystały one z różnych modeli biznesowych sprzedających twórczość artystów jako

źródło dochodu. Była to jedna z najlepszych sposobów związanych z walką z piractwem. Nie godziły one, bowiem w kwestię praw autorskich.

Były to np.:

- Pay-per-download – płacenie za ściągnięcie; z takiego modelu korzysta najpopularniejszy obecnie na świecie sklep iTunes, czy AmazonMP3. Ten drugi serwis oferuje pliki w lepszej jakości. Utwory w takiego typu serwisach kosztują zazwyczaj 1 Euro lub 1 Dolara, z kolei płyty mają ceny rzędu kilku dolarów/euro,
- Model subskrypcyjny – serwisy typu Rhapsody, w którym za miesięczny abonament ma się nieograniczony dostęp do szerokiego katalogu nagrań, których można słuchać. Jest to koszt rzędu kilkunastu dolarów/euro w skali roku,
- Superdystrybucje (tzw. model „Weed") – np. Speedshare, gdzie kliencie byli współuczestnikami w redystrybucji nagrań, za co byli wynagradzani,
- Advertising- supported services- np. serwis Web7. Funkcjonowanie oparte jest na oferowaniu darmowego dostępu do muzyki, ale korzystający muszą obejrzeć lub wysłuchać reklam.

5. YouTube – wyszukiwarka teledysków i piosenek, która może legalnie przynosić artystom zysk

Inną kwestią były krótkie formy obrazkowe do piosenek, czyli teledyski. Reklamowały one piosenkę i były również rozpowszechniane w sieci na różnych portalach. Poprzedzające teledyski krótkie reklamy były źródłem dochodu dla artysty. Taki management utworów muzycznych okazał się bardzo udany. W roku lutym 2005 powstaje serwis internetowy pod robocza nazwą „YouTube" założony przez trzech pracowników amerykańskiej firmy PayPal, później przejęty przez Google. Jej autorzy nie byli na początku świadomi tego, co wymyślili. Zaczynali bowiem w prowizorycznym biurze w garażu, ich pomysł na serwis internetowy nie zostałby wcielony w życie, gdyby nie wsparcie finansowe anioła biznesu, czyli zamożnej osoby, która przeznacza kapitał na finansowanie przedsięwzięć będących we wczesnych fazach rozwoju, w zamian za mniejszościowy pakiet udziałów w firmach. Jak wygląda sama strona, nikomu chyba mówić nie trzeba. Warto nadmienić, że wykorzystuje technologię FLV do wyświetlania filmów zamieszczonych przez użytkowników. Są to takie formy, jak zwiastuny filmowe lub telewizyjne, teledyski (głównie muzyczne), jak i amatorskie dzieła: wideoblogii, czy krótkie własne filmy. Przeważającą większość materiałów dostępnych na YouTube'ie stanowią właśnie firmy fonograficzne, które chcą promować własnych artystów i ich teledyski. To one bowiem generują największą oglądalność i skupiają ciekawość użytkowników i fanów.

Jedno z mocarstw tzw. „wielkiej czwórki" w branży muzycznej- wytwórnia Universal Music Group wykorzystała serwis jako narzędzie przynoszące zyski chyba najodpowiedniej. Dzień 8 grudnia 2009 roku to data powstania strony Vevo, części serwisu Youtube. Od tej pory dystrybucja i oglądnie teledysków

nie było już takie same. Vevo prezentuje teledyski w bardzo wysokiej jakości pozyskując zgodę i prawa od artystów do monopolistycznego upubliczniania wersji video ich utworów muzycznych. W ten sposób Vevo staje się oficjalnym i najważniejszym specjalistą od prezentowania danego utworu w postaci teledysku. A ilość utworów była wręcz niewyobrażalna. Biorąc pod uwagę fakt, że jeden teledysk mógł mieć setki milionów wyświetleń, dawało to Vevo ogromne perspektywy. A sam portal był niemalże monopolistą na rynku prezentacji teledysków w całej sieci. YouTube z czysto ekonomiczno- prawnego punktu widzenia jest doskonałym przykładem na to, jak walczyć z piractwem, tak samo, jak serwisy internetowe sprzedające muzykę. Wprawdzie artyści dzięki tym instrumentom biznesowym nie gromadzą fortuny w takiej ilości, jaką mieli ze sprzedaży płyt w przeszłości. Wiadomym jednak jest, że kontrola piractwa w całości jest niemożliwa, a wymienione przykłady wydają się być rozwiązaniami optymalnymi w nowej internetowej rzeczywistości, jeśli chodzi o zarządzanie dobrami kultury, jakimi są utwory muzyczne. Są uregulowane prawnie i w przypadku nieuzasadnionych nadużyć, pliki i teledyski są usuwane. Tendencja spadku sprzedaży płyt jest nie do powstrzymania i jest bezpośrednim efektem istnienia Internetu, w którym to szaleje piractwo, a pliki muzyczne przemieszczają się między użytkownikami w sposób bardzo szybki. Jednak poprzez pewne strategie zarządzania plikami, jak management na serwisie Youtube, czy serwisy online sprzedające muzykę można je w sposób bardzo wyważony spowolnić. Nie da się ich całkowicie usunąć, gdyż to musiałoby oznaczać całkowite zlikwidowanie Internetu, a to jak wiemy jest niemożliwe. Nie wiadomo, jak będzie kształtować się przyszłość rynku muzycznego. Wiadomo natomiast, że zarządzanie na tym rynku będzie starało się znaleźć optymalne rozwiązania przeciwdziałania piractwu, które szkodzi sprzedaży produktów branży muzycznej.

Abstract

This article applies to the product management strategy of the music industry, especially music tracks in the current reality, at the time of the universal presence of the Internet as a means of mass media, including the artist-receiver. In the introduction there is presented a description of the impact of free and illegal circulation of music on the web, so-called piracy on CD sales, and the profit made by the artist. These are also presented the music services, which due to copyright infringement have been withdrawn from the market.

Due to the inability to deal with piracy, those technology- services were developed and converted to other services. In exchange for the use of these services is paid some amount of money. Services become profitable for the creators of the tracks. Videos were also regarded as important factors showing the music. An example of the presentation of legal music distribution is videos available on YouTube, which also has economic justification: videos are sources of profit made on short advertisements coming before them. Musicians generate in that way profit.

Bibliografia

1. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut marketingu, Kraków, 2004r.
2. Colbert, F., *Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts, International Journal of Arts Management*, Wydanie 6, Montreal, 2003.
3. Gałuszka P., *Biznes muzyczny. Ekonomiczne i marketingowe aspekty fonografii*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa, 2009r.
4. Keller K.L., Kotler P., *Marketing*, pod red. B. Pilarczyk, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2012r.
5. Kusek D., Leonhard G., *The Future of Music. Manifesto for the Digital Revolution*, MA: Barklee Press, Boston, 2005.

Marta Łukaszuk
Uniwersytet Technologiczno – Humanistyczny w Radomiu

Nowa Umowa Kapitałowa i jej wpływ na zarządzanie finansami przedsiębiorstwa

Streszczenie

We wszystkich instytucjach finansowych Unii Europejskiej od 1 stycznia 2007 roku zaczęła obowiązywać Nowa Umowa Kapitałowa, zwana w skrócie Bazylea II. Na szczeblu Unii Europejskiej przybrała ona postać Dyrektywy w sprawie wymogów kapitałowych. Implementacja NUK w systemie bankowym wpłynęła na sposób zarządzania ryzykiem banków, a pośrednio na warunki udzielania kredytów. Niniejszy referat przedstawia zasady oraz mechanizm oddziaływania NUK na procedurę udzielania kredytów i wskazano możliwości dostosowania się przedsiębiorstw do tych wymagań.[1]

1. Wstęp

Mianem Nowej Umowy Kapitałowej lub Porozumienia Bazylejskiego określa się zespół regulacji dotyczących wymogów kapitałowych i zarządzania ryzykiem w banku działającym transgranicznie. Obecnie od 1 stycznia 2007 roku we wszystkich instytucjach finansowych Unii Europejskiej obowiązuje Bazylei II, natomiast została opracowana jej nowsza wersja Bazylei III. Wprowadzenie jej wszystkich postanowień ma zakończyć się w styczniu 2019 roku.[2]

2. Zarys historyczny NUK

W 1988 roku Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego uchwalił tzw. Bazylejską Umowę Kapitałową – Bazylei I. Umowa ta określiła, dla banków prowadzących działalność międzynarodową, minimalną wartość wskaźnika funduszy własnych do aktywów ważonych ryzykiem w wysokości co najmniej 8%. Uzasadnieniem tej decyzji była troska, że w wyniku konkurencji między bankami, obserwowanej na całym świecie od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, wyposażenie banków w fundusze własne osiągnęło niebezpiecznie niski poziom i wiele banków znalazło się w poważnych kłopotach.[3] Stanowiła ona pierwszą międzynarodową umowę dotyczącą wymogów kapitałowych o kompleksowym charakterze, która ustanawiała równe warunki działalności banków aktywnych na rynku międzynarodowym. Mimo niewielkiej liczbie krajów posiadających swych reprezentantów w Komitecie Bazylejskim, NUK została powszechnie zaakceptowana również w krajach niereprezentowanych w Komitecie.

[1] Bielawska A., *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Warszawa, 2009, s.38.
[2] http://www.bankier.pl/
[3] Bielawska A., *Nowoczesne..., op.cit.*, s.39.

Współczynnik wypłacalności stał się ogólnoświatowym standardem pomiaru wypłacalności instytucji finansowych.[4]

16 stycznia 2001 roku Nadzór Bazylejski przedstawił propozycje nowych zasad nadzoru bankowego zwanych Nową Umową Kapitałową albo Bazylea II.

Podstawowym zagadnieniem Bazylei II stało się określenie adekwatnej wartości kapitału banku w sytuacji wzrastającego ryzyka na rynkach finansowych. Przyjęto założenie, że wysokość kapitału wymagającego dla zabezpieczenia udzielanych kredytów musi być bardzo mocno skorelowana z rzeczywisty ryzykiem banku, a ponadto przyjęto, że:

- sposoby oceny ryzyka poszczególnych instytucji kredytowych muszą być porównywalne,
- celem banków jest dążenie, aby sytuacje ryzykowne, które powstają w zakresie ich podstawowej działalności na określonych rynkach i w określonych regionach, uczynić bardziej sterowalnymi i dzięki temu uzyskać możliwość sprzedaży swojego ryzyka.

W związku z tym rozwijają się stopniowo międzynarodowe rynki międzybankowe ale ryzyka kredytowego. Podobnie, jak przy asekuracji ryzyka w ubezpieczeniach, na rynkach tych dokonywany będzie obrót ryzykiem dużych kredytodawców. Bank rozwija się od typowego kredytodawcy, który sam ponosi wszystkie rodzaje ryzyka, do pośrednika finansowego przyjmującego ryzyko, dokonującego jego restrukturyzacji i przekazującego je innym uczestnikom i inwestorom rynku finansowego. W odniesieniu do kredytów udzielanych przedsiębiorstwom oznacza to, że sposoby oceny ryzyka kredytowania stosowane w różnych instytucjach finansowych powinny być porównywalne. W celu uzyskania tej porównywalności wszystkie należności mające taką samą ocenę ratingową powinny mieć ex ante taką samą charakterystykę strat, kryteria i proces ratingu, powinny uwzględniać rodzaj należności, zabezpieczenia kredytowe, gwarancje i inne charakterystyczne cechy.[5]

26 lipca 2010 roku została ogłoszona Bazylei III, która wprowadza instytucję dodatkowego buforu kapitałowego, którego rolą będzie absorpcja strat przez banki w okresie kryzysów i napięć ekonomicznych. Dla banków, których współczynniki wypłacalności będą zbliżone do wymaganego minimum, przewiduje się dalsze ograniczenia możliwości korzystania z przychodów banku i tym samym, zwiększenie wymogów co do samego buforu. Wskaźnik buforu ma wynosić 2,5%. Z tym, że ten pułap ma w założeniu zostać osiągnięty przez banki w styczniu 2019 roku, a datą wyjścia jest styczeń 2016 roku ze wskaźnikiem buforu na poziomie 0.625%. Drugim buforem proponowanym przez twórców Bazylei III jest w bufor kapitałowy antycykliczny. Jego wskaźniki wahają się na poziomie 0-2,5 %. Implementacja tego buforu zależeć będzie od warunków ekonomicznych i bankowych w danym państwie. A wyznaczenie wskaźnika ma pozostać w gestii krajowych regulatorów. Banki, których współczynnik wypłacalności będzie zbliżony do poziomu 2,5% będą

[4] Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, *Konsultacje i wdrożenie postanowień Nowej Umowy Kapitałowej w sektorze bankowym w Polsce*, s.4.
[5] Bielawska A., *Nowoczesne..., op.cit.*, s.40.

miały obowiązek stworzenia i utrzymywania takiego buforu, a ponadto będą musiały liczyć się z dodatkowymi ograniczeniami. Te ograniczenia mają przede wszystkim dotyczyć wypłaty dywidend, transakcji typu buy back akcji banku oraz przyznawania wszelkiego rodzaju bonusów. Bazylea III wprowadza również tzw. współczynnik lewarowania. Jego rolą będzie ograniczanie zbytniego lewarowania czyli sensu largo udzielania finansowania przy małym udziale kapitału początkowego.[6]

Wdrożenie Bazylei II spowodowało, że banki, w stopniu wyższym niż dotychczas, dążą do zmniejszenia liczby utraconych kredytów, a ponadto więcej uwagi zwracają na zarządzanie portfelem kredytowym. Dążąc do zrealizowania zaleceń wynikających z NUK, banki udzielając kredyty, zmuszone są uwzględniać różnice w zakresie wiarygodności kredytowej należności od poszczególnych przedsiębiorstw. W związku z tym konieczne było stworzenie systemu określającego niezawodne ryzyko banku wynikające z udzielania każdego kredytu. Zadanie to spełniają catingi. Rating stał się więc zasadniczym elementem nowej procedury udzielania kredytów.[7]

3. Rating – podstawa oceny wiarygodności kredytowej

W literaturze pojęcie rating definiowane jest niejednoznacznie. Rozumienie tego pojęcia zależy od rodzaju ratingu i obiektu będącego jego przedmiotem. Rating można wyjaśnić jako „algorytm celowej oceny sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa na podstawie standaryzowanych, możliwie obiektywnych, aktualnych i pełnych badań jakościowych i ilościowych oraz przyporządkowanie jego wyniku określonym standardom międzynarodowym". Wynikiem ratingu jest tzw. oznaczenie ratingowe w formie jednego symbolu będącego syntezą wielu ocen sformułowanych na podstawie różnorodnych badań przeprowadzonych z zamiarem dokonania oceny wiarygodności dłużnika. Wartość informacyjna oznaczenia ratingowego uzależniona jest od zastosowanej procedury badan poprzedzających nadanie symbolu. Rating, jako algorytm cenowej oceny wiarygodności dłużnika, jest ustalany w zależności od: przedmiotu badań, zleceniodawcy badań, adresata oceny, podmiotu dokonującego oceny.[8]

4. Potrzeby informacyjne do oceny ratingu

Przeprowadzenie ratingu wymaga dużej ilości danych i informacji, więcej niż stosowane w przeszłości systemy oceny zdolności kredytowej. Ważny jest przy tym zarówno rodzaj dokumentów, które udostępnione zostają bankowi, jak i ich jakości. W porównaniu z wcześniejszymi procedurami badania wiarygodności kredytobiorców, w ratingu większe znaczenie mają czynniki jakościowe oddziałujące na ryzyko i sukces finansowanego projektu. Dlatego bank

[6] http://www.bankier.pl/
[7] Bielawska A., *Nowoczesne...*, *op.cit*., s.40–41.
[8] Ibidem, s.41–42.

w procesie ratingu wykorzystuje odpowiednie dokumenty dostarczone przez przedsiębiorstwo, w szczególności plany strategiczne, dane dotyczące pozycji rynkowej, jakość zarządzania i tworzenia wartości rynkowej.[9]

5. Możliwe strategie dostosowania przedsiębiorstw do wymogów NUK

Lepsza komunikacja z bankiem sprzyja usunięciu wszelkich wątpliwości, jakie mogłaby się pojawić w trakcie analizy wniosku kredytowego, dzięki temu w krótkim czasie może zostać podwyższony rating. Poprawa relacji kapitałowo – majątkowych i struktury kapitału przedsiębiorstwa do działania, które w nieco dłuższym terminie mogą przyczyniać się do podwyższenia ratingu. Zmiana polityki zarządzania ryzykiem to działanie długoterminowe, ale również jego skutki są długotrwałe.[10]

Jako istotne dokumenty finansowe w komunikacji przedsiębiorstwa z bankiem uznawane są: bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, biznesplan, przy czym dokumenty takie powinny być sporządzane dla kilku poprzednich lat. Bardzo ważne jest również przedstawienie prognoz wyników na najbliższe lata.[11]

Na rating przedsiębiorstwa wpływa również organizacja jego działalności, polityka zarządzania ryzykiem, w tym sposób asekuracji majątku przedsiębiorstwa, jak również ocenę osób zarządzających. Na wynik noty ratingowej może wpłynąć również krąg osób reprezentujących przedsiębiorstwo w instytucji pośrednika finansowego lub w towarzystwie ratingowym. Dobrze przygotowany zespół dwóch, trzech osób w sposób jasny i przekonujący informujący o położeniu przedsiębiorstwa może korzystnie oddziaływać na wynik ratingu. Dobre przygotowanie do rozmowy, dostarczenie wszystkich niezbędnych dokumentów, unikanie ukrywania istotnych informacji o przedsiębiorstwie nawet, jeżeli są one niekorzystne, pozwala pozyskać wzajemne zaufanie i w razie potrzeby ułatwia podjęcie działań przyczyniających się do poprawy ratingu.[12]

Bilans stanowi podstawowy dokument wykorzystywany w procesie oceny wiarygodności kredytowej przedsiębiorstwa. Jednakże dla oceny przedsiębiorstwa nie wystarczą tylko dane pochodzące z bilansu, konieczna jest tu znajomość płynności finansowej, zależnej w dużej mierze od zdolności przedsiębiorstwa do generowania wolnych przepływów pieniężnych z działalności gospodarczej. Warunkiem przeprowadzenia takiej oceny jest dostarczenie przez przedsiębiorstwo odpowiednich dokumentów, przede wszystkim rachunku przepływów pieniężnych.[13]

[9] Ibidem, s.48.
[10] Ibidem, s.49.
[11] Ibidem, s.49.
[12] Ibidem, s.49–50.
[13] Ibidem, s.50-51.

Długoterminowe poprawienie ratingu może wystąpić tylko wówczas, gdy w przedsiębiorstwie będzie realizowana skuteczna strategia zarządzania ryzykiem. Ryzyko można tylko częściowo wyeliminować lub przerzucić na inne podmioty. W przypadku ryzyka nierozpoznanego lub akceptowanego przez przedsiębiorstwo, zabezpieczeniem jest kapitał własny, dlatego w NUK suma kapitału własnego przedsiębiorstwa wpływa w decydującym stopniu na jego rating.[14]

Tabela 1. Fazy modelowego procesu ratingu

FAZY				
I. Przygotowanie	**II. Inwentaryzacja**	**III. Ocena**	**IV. Prezentacja**	**V.Opieka i nadzór**
Decyzje o dokonaniu ratingu	Przegląd informacji o przedsiębiorstwie	Nota ratingowa	Udostępnienie wyniku ratingu przedsiębiorstwu	Kontynuowanie opieki nad przedsiębiorstwem i wskazanie niezbędnych zmian
Kryteria oceny	Przyjęcie jakościowych i ilościowych kryteriów oceny	Prezentacja wyników niezależnemu komitetowi ratingowemu	Zalecane instrumenty	Analiza potrzeby dalszych zmian w przedsiębiorstwie
Ustalanie niezbędnych informacji	Wyjaśnienie wątpliwości	Wskazanie możliwości poprawienia noty ratingowej	Dokumentacja ratingu	
Identyfikacja podmiotu oceny i adresata ratingu			Ewentualne opublikowanie wyniku ratingu	
Planowany termin wykonania			Odrzucenie oceny ratingowej	
Zawarcie umowy				

Źródło: Bielawska A., *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Warszawa 2009, s.50

[14] Ibidem, s.51.

Zróżnicowanie wymaganej minimalnej ilości funduszy własnych banku w zależności od ratingu udzielanych kredytów i pożyczek powoduje powstanie dodatkowych kosztów banku. Kosztami tymi zostaną obciążeni klienci banku, a to oznacza, że przedsiębiorstwa z niższymi ocenami ratingowymi muszą liczyć się z wyraźnym wzrostem kosztów kredytów. Natomiast przedsiębiorstwa z najwyższymi ocenami mogą oczekiwać warunków kredytowania korzystniejszych niż dotychczas.[15]

The New Capital Agreement and its influence on managing accounts of a business

At all financial institutions of the European Union from 1 January 2007 a New Agreement Capital, called in short Bazylea II came into force on the rung of the European Union she took the form of the Directive on capital requirements. The NUK implementation in the banking system influenced the manner of the risk management of banks, and indirectly to conditions of granting credit. This article is showing principles and the mechanism of the NUK influence on the procedure for granting of credit and adjust abilities were shown oneself of enterprises to these requirements.

Bibliografia

1. Bielawska A., *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa, 2009r.
2. Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, *Konsultacje i wdrożenie postanowień Nowej Umowy Kapitałowej w sektorze bankowym w Polsce,* Styczeń, 2005r.
3. http://www.bankier.pl//

[15] Ibidem, s.51.

Marta Trzeciak
Uniwersytet Gdański

Kreatywna rachunkowość i obejście prawa podatkowego – legalne czy nielegalne sposoby na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem

Streszczenie

Pierwsza część pracy obejmuje definicję pojęć kreatywnej i agresywnej księgowości oraz opisanie występujących między nimi różnic. Część druga opisuje istotę obejścia prawa podatkowego oraz jego formy, podając przykłady dla lepszego zrozumienia kwestii. Ostatnia z części rozstrzyga o legalności przedstawionych wcześniej sposobów na efektywniejsze zarządzanie podatkami w przedsiębiorstwach.

1. Wstęp

Obecnie w większości przedsiębiorstw prowadzona jest rachunkowość, ponieważ wynika to z formalnego obowiązku nałożonego przez przepisy prawa, które powszechnie obowiązują i opierają się głównie na Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej oraz Międzynarodowych Standardach Rachunkowości. Informacje będące efektem systemu ewidencji powinny być rzetelne i prawdziwe. W ostatnich latach nie zawsze tak się dzieje. Często przedsiębiorstwa celowo wprowadzają w błąd użytkowników informacji mimo stosowanych systemów kontroli i nadzoru.[1] Przedsiębiorstwa, aby zniekształcić wynik finansowy i przez to wysokość podatku, które zobowiązane są zapłacić, prowadzą kreatywną i agresywną rachunkowość oraz wykorzystują obejście prawa podatkowego. Czy są to legalne czy nielegalne formy zarządzania podatkami w przedsiębiorstwie? O tym rozstrzygnie poniższy artykuł.

2. Kreatywna a agresywna księgowość

Dawniej kreatywną księgowością nazywano triki finansowe, czyli działania lub zaniechania, które podjęte były w celu zniekształcenia lub ukrycia rzeczywistej kondycji i wyniku jednostki. Różna była ich ranga: od drobnych oszustw takich jak niejasne oddzielenie operacyjnych i pozaoperacyjnych zysków i strat do rzeczywistych jakimi jest uznawanie fikcyjnych przychodów. W latach 90. XX wieku zostało sprecyzowane pojęcie kreatywnej rachunkowości. Jest to wykorzystywanie, bardziej do wprowadzenia w błąd niż do informacji, sprawozdań finansowych. Pojęcie trików i kreatywnej rachunkowości odnosiły się zatem do takiego przedstawienia sytuacji finansowej i majątkowej jednostki, by ukryć przed odbiorcami z zewnątrz, w tym akcjonariuszami prawdziwą sytuację. Pojęcie krea-

[1] Gut P., *Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych*, C.H.Beck, Warszawa, 2006, s.1.

tywnej księgowości ma negatywne znaczenie, gdyż powstało wraz ze skandalami związanym z nieprawidłowościami księgowymi. Jednak słowo kreatywny zgodnie z pojęciem słownikowym nie jest pojęciem negatywnym. Oznacza „zdolny do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego, przynoszącego nowe rozwiązania”.[2]

Jeśli zatem mamy do czynienia z błędami dużej rangi, z oszustwami to nie są to zjawiska kreatywne, ale raczej sprzeczne z prawem. Pojęcie kreatywnej rachunkowości często mylone jest z działaniami o charakterze przestępczym, w tym z malwersacjami i defraudacjami. Tymczasem rozwiązanie kreatywne, może być zgodne z prawem i co ważne – korzystne dla przedsiębiorców. Warto podkreślić, iż często zdarza się, że przepisy nie odnoszą się do konkretnych, specyficznych sytuacji. Wtedy księgowy musi wykazać się zdolnością interpretacji przepisów, często w sposób twórczy. Według D. Krzywdy rachunkowość współczesna wymaga nawet kreatywnego spojrzenia księgowych. Do zadań audytorów należy natomiast pilnowanie, by kreatywna rachunkowość nie przerodziła się w fikcję.[3]

Istotnym jest podział E. Mączyńskiej na rachunkowość kreatywną i rachunkowość agresywną. Pojęcie kreatywnej rachunkowości ma wydźwięk pozytywny. Jest ona stosowana przez wszystkie firmy, by przedstawić dane w sposób stwarzający wizerunek podmiotu najkorzystniejszy z możliwych. Pojęcie agresywny tłumaczone jest jako stosujący przemoc, mający właściwości działania niszczącego, zachowujący się napastliwie, wrogo.[4] Księgowość agresywna prowadzona jest zatem z zamiarem oszustwa i jest ukierunkowana na zawyżanie zysków w sposób sztuczny. Tabela 1 przedstawia zestawienie cech rachunkowości agresywnej i kreatywnej.[5]

Tabela 1. Rachunkowość kreatywna a rachunkowość agresywna

Cecha	**Kreatywna księgowość**	**Agresywna księgowość**
Czym się zajmuje?	• rejestracja • ewidencja, • przetwarzanie, • prezentacja zdarzeń gospodarczych	• rejestracja, • ewidencja, • przetwarzanie, • prezentacja zdarzeń gospodarczych
Stosowanie się do przepisów:	Postępowanie zgodne z przepisami	Celowe zniekształcanie obrazu jednostki – niezgodne z przepisami
Ukierunkowany na:	• twórczość, • pomysłowość, • niestandardowe zastosowanie przepisów	• zamiar oszustwa, • sztuczne zawyżanie zysków
Informacja dla odbiorców zewnętrznych	Najkorzystniejsza z możliwych, ale rzetelna	Szkodliwa, nieprawdziwa

Źródło: Opracowanie własne na podst. Gut P. *Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych*. C.H.Beck, Warszawa, 2006, s.10-11

[2] Uniwersalny słownik języka polskiego, Tom 2, pod redakcją S. Dubisz, PWN, Warszawa, 2003, s.295.
[3] Przybylski M., *Czy kreatywnie oznacza negatywne?*, Rzeczpospolita, 25.11.2002r.
[4] Słownik Wyrazów Obcych, pod red. E. Sobol, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996, s.18
[5] Mączyńska E., *Nieuczciwych metod księgowych nie powinno określać się jako kreatywne*. Rzeczpospolita, 9.08.2002r.

Dla pełniejszego zrozumienia różnicy pomiędzy księgowością kreatywną i agresywną bardzo ważne jest rozróżnienie pojęć błędu i oszustwa. Błąd to niezamierzona nieprawidłowość w sprawozdaniu finansowym jak również nieujawnienie i nieujęcie danej informacji. Do przyczyn błędów można zaliczyć:

- pomyłki w trakcie zbierania i przetwarzania danych,
- niewłaściwą interpretację faktów powodującą błędne szacunki księgowe,
- niepoprawne zastosowanie zasad rachunkowości, w szczególności dotyczących wyceny, klasyfikacji czy prezentowania informacji.

Oszustwa to natomiast celowe działania, podejmowane dla uzyskania nielegalnej korzyści przez kierownictwo i osoby nadzorujące, przy wykorzystaniu kłamstwa. Oszustwa są nieodłącznie związane z księgowością agresywną.[6]

3. Obejście prawa podatkowego

Dla wyjaśnienia istoty obejścia prawa podatkowego należy wytłumaczyć w pierwszej kolejności czym są podatek i prawo podatkowe. Zgodnie z definicją Ordynacji Podatkowej podatek to „publicznoprawne, nieodpłatne, przymusowe oraz bezzwrotne świadczenie pieniężne na rzecz Skarbu Państwa lub gminy, wynikające z ustawy podatkowej".[7] W definicji wymienione zostały stałe cechy podatku jak przymusowość i nieodpłatność. Ma on jednak również cechy zmienne takie jak: podstawa opodatkowania, przedmiot opodatkowania oraz podmiot. Nieodłącznie z podatkiem występuje definicja prawa podatkowego. Jest to ogół norm prawnych, które regulują ustalanie i pobór podatków, a także uprawnienia oraz obowiązki zarówno podatników, płatników jak i inkasentów poszczególnych podatków.[8]

Czym zatem jest obejście prawa podatkowego? P. Karwat postuluje, iż jego istotą jest postępowanie podatnika, które zmierza do ukształtowania jego własnych stosunków majątkowych, ale które jest inne niż typowe w danej sytuacji. Celem tego działania ma być korzystniejsza kwalifikacja podatkowo-prawna tych stosunków majątkowych.

Do przejawów postępowania dążącego do obniżania obciążeń podatkowych zaliczamy: oszczędzanie podatkowe, planowanie podatkowe, które łącznie nazywamy optymalizacją podatkową, a także unikanie i uchylanie się od opodatkowania.

Oszczędzanie podatkowe polega na tym, że podatnik powstrzymuje się od czynności, których skutkiem jest powstanie zobowiązania podatkowego. Możemy do nich zaliczyć rezygnację z konsumpcji niektórych dóbr, czego przykładem może być ograniczenie zużycia energii elektrycznej w celu oszczędności na podatkach konsumpcyjnych. W swej istocie jest podejściem jak najbardziej legalnym.

Planowanie podatkowe za cel przybiera stworzenie optymalnych z punktu widzenia obciążeń podatkowych struktur, które odnoszą się do konkretnych działań zarówno operacyjnych jak i inwestycyjnych jednostki.[9] Innymi słowy planowanie to

[6] Gut P., *Kreatywna*..., op.cit., s.7-8.
[7] Art. 6. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r., Ordynacja podatkowa. Dz. U. z 2013r., poz. 35.
[8] www.swiadomy-obywatel.pl/index.php?id=132&id2=114, 19.03.13r.
[9] http://europrojekty-pl.pl/index.php?lang=1&menu=1&menu_select=824, 13.04.13r.

maksymalne wykorzystywanie ulg i zwolnień podatkowych. Do przykładów możemy zaliczyć treaty shopping. Jest to wykorzystywanie, dla uzyskania korzyści finansowych poprzez zmniejszenie podatku, funkc-jonujących umów o unikaniu podwójnego opodatkowania. Korzyść powstaje w wyniku różnicy między tymi umowami a prawem wewnętrznym.[10] Metoda ta jest zgodna z prawem i akceptowalna przez władze.

Unikanie opodatkowania może być definiowane na dwa odmienne sposoby. Jest to zmniejszanie lub unikanie zobowiązania podatkowego przy pomocy legalnych środków lub obniżanie zobowiązań podatkowych w sposób niedopuszczalny poprzez działania niewywołujące obciążenia podatkowego, ale prowadzące do skutku ekonomicznego, który w normalnej sytuacji podlegałby takiemu obowiązkowi. Do przykładów można zaliczyć przeniesienie majątku generującego dochód na osobę, która będzie płaciła z tego tytułu niższe podatki. Stanowisko władzy w przypadku unikania opodatkowania nie jest jednoznaczne, jednak co raz częściej ukierunkowane jest na jego nielegalność.[11]

Uchylanie się od podatków jest bezpośrednim łamaniem prawa podatkowego. Polegać może ono na: zatajeniu stanu faktycznego, oszustwie podatkowym lub wprowadzaniu w błąd organów podatkowych. V. Uckmar twierdzi, iż istotą uchylania się od podatku jest: „unikanie zapłaty podatku bez unikania zobowiązania podatkowego".[12] Przykładami uchylania się od podatków może być zaniżanie wartości celnej towarów importowanych w przypadku opłat celnych ad valorem czyli pobieranych jako procent od wartości dobra.[13]

Wymienione wyżej formy nie są jedynymi stosowanymi w kontekście obejścia prawa podatkowego. Również miejsca sprzyjające prowadzeniu biznesu takie jak raje podatkowe i strefy ekonomiczne znamionują ten proces. Strefa ekonomiczna to niezamieszkałe miejsce, w którym z prowadzonej na jego terytorium działalności nie płaci się podatku, gdyż jest ona z niego zwolniona.[14] Raj podatkowy to terytorium, które charakteryzuje się w szczególności bardzo niskim opodatkowaniem bądź jego brakiem oraz niską przejrzystością przepisów podatkowych.[15] Biorąc pod uwagę, iż o specjalnych strefach ekonomicznych traktuje ustawa, pewnym jest, że ich wykorzystywanie jest całkowicie legalne. Co się tyczy rajów podatkowych to Naczelny Sąd Administracyjny w Gdańsku (I S.A./Gd/790/99) w wydanym wyroku stwierdza powołując się na ideę wolności gospodarczej, że raje podatkowe nie mogą być dyskryminowane jako terytoria, w związku z czym ich wykorzystywanie należy traktować jako zabieg zgodny z prawem.[16]

[10] http://mfiles.pl/pl/index.php/Treaty_shopping, 12.04.13r.
[11] Karwat P., *Obejście prawa podatkowego*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 2003, s.30.
[12] http://www.racjonalista.pl/kk.php/t,5333, 20.03.13r.
[13] Karwat P., *Obejście...*, *op.cit.*, s.32.
[14] Art. 12. Ustawa z dnia 20 października 1994r. o specjalnych strefach ekonomicznych. Dz.U. 1994 Nr 123 poz. 600.
[15] www.oecd.org/ctp/harmful/30901115.pdf, 20.03.13r.
[16] www.orzeczenia-nsa.pl/wyrok/i-sa-gd-790-99,podatki_i_inne_swiadczenia_pieniezne_do_ktorych_maja_zastosowanie_przepisy_ordynacji_podatkowej,215e12b.html, 30.03.13r.

4. Rozstrzygnięcie o legalności

Przedsiębiorstwa prowadząc działalność gospodarcza powinny kierować się kryterium legalności. Warto zatem sprecyzować, które z wymienionych wcześniej działań są zgodne z prawem, a które wręcz przeciwnie. Rozważając istotę kreatywnej i agresywnej księgowości należy zauważyć, że pierwsza z nich w swej istocie nie jest nielegalna, gdyż jest wynikiem twórczego, oryginalnego myślenia, podczas gdy księgowość agresywna w swych założeniach jest związana z oszustwami, co oznacza, że jest odległa od legalności.[17] Biorąc natomiast pod uwagę obejście prawa podatkowego należy zaznaczyć, iż do legalnych form zaliczyć można optymalizację opodatkowania, przedsiębiorcy powinni natomiast powstrzymać się od unikania opodatkowania i uchylania się od opodatkowania, gdyż może to przynieść niekorzystne dla ich firmy konsekwencje prawne. Warto jednak mieć na uwadze, iż naturalnym jest, że organy podatkowe szukają dodatkowych wpływów do budżetu Państwa. Baczniej zwrócą zatem uwagę na każde działanie, w konsekwencji którego podatnik zapłaci mniejszy podatek. Należy pamiętać, że to co dziś jest zgodne z prawem za jakiś czas może być prawnie zakazane. Dobrze jest zatem porównać możliwe skutki podatkowe z korzyściami finansowymi, które dane zachowanie może wywołać i na tej podstawie zdecydować, czy warto podjąć takie ryzyko. Opisane w artykule specjalne strefy ekonomiczne i raje podatkowe są z punktu widzenia prawa dopuszczalne, zatem przedsiębiorcy w celu efektywniejszego zarządzania podatkami mogą wykorzystać ich istnienie.[18]

5. Zakończenie

W obliczu panującego kryzysu przedsiębiorstwa dążą do redukcji kosztów. Nieodzownym elementem zarządzania w sposób efektywny są działania optymalizacyjne, także w zakresie podatków. Często pojawia się jednak dylemat legalności działań przedsiębiorców. Boją się oni, że konsekwencje prawne zachowań nielegalnych mogą pogrążyć ich firmę. Dlatego tak ważne jest, aby orientować się co jest przez prawo dozwolone i wykonywać jedynie takie czynności, które nie przyniosą negatywnych skutków w postaci sankcji. Celem tego artykułu było rozstrzygnięcie, które z działań mogą być wykonywane przez przedsiębiorstwa, przy zachowaniu zgodności z przepisami. Okazało się, że kreatywna księgowość, oszczędzanie i planowanie opodatkowania oraz raje podatkowe i specjalne strefy ekonomiczne są przez prawo dozwolone, natomiast biorąc pod uwagę agresywną księgowość, unikanie i uchylanie się od podatków, należy stwierdzić, iż zdecydowanie powinno się powstrzymać od tego typu zachowań.

[17] Mączyńska E., *Nieuczciwych...*, *op.cit.*, 9.08.2002r.
[18] Karwat P., *Obejście...*, *op.cit.*, s.30.

Abstract

The first chapter explains the meanings of creative and aggressive accounting and the differences between those definitions. The second part shows the issue of among other tax evasion, tax avoidance and tax heaven giving the examples for understanding the whole idea. The last chapter resolved the dilemma of legality of all ways to make companies' tax management more effective.

Bibliografia

1. Gut P., *Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych,* C.H.Beck, Warszawa, 2006r.
2. Karwat P., *Obejście prawa podatkowego*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 2003r.
3. Przybylski M., *Czy kreatywnie oznacza negatywne?*, Rzeczpospolita, 25.11.2002r.
4. Słownik wyrazów obcych, pod red. E. Sobol, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996r.
5. Uniwersalny słownik języka polskiego, Tom 2, pod redakcją S. Dubisz, PWN, Warszawa, 2003r.
6. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r.Ordynacja podatkowa, Dz. U. z 2013r., poz. 35.
7. Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz.U. 1994 Nr 123 poz. 600.
8. www.europrojekty-pl.pl, 13.04.13r.
9. www.mfiles.pl/pl/index.php/Treaty_shopping, 12.04.13r.
10. www.orzeczenia-nsa.pl,. 30.03.13r.
11. www.racjonalista.pl, 20.03.13r.
12. www.swiadomy-obywatel.pl, 19.03.13r.
13. www.oecd.org/ctp/harmful/30901115.pdf, 20.03.13r.

Michał Borkowski
Uniwersytet Technologiczno – Humanistyczny w Radomiu

Finansowanie przedsiębiorstwa w kryzysie. Leasing i faktoring jako formy finansowania

Streszczenie

W dzisiejszym świecie firmy stają pod znakiem zapytania. Borykają się z niepewnością finansową, która doprowadza niektóre z przedsiębiorstw do upadku. Kryzys w firmie to intruz, przed którym bronią się dzisiejsze przedsiębiorstwa. Do walki z kryzysem w przedsiębiorstwie stworzone zostały różne instrumenty finansowe np.: leasing i faktoring. To instrumenty, które mają za zadanie pomoc w odbudowie płynności finansowej w firmie. Ułatwiają zakup środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych. Dzięki tym instrumentom firma może sprawnie funkcjonować przy nieznacznej wielkości poniesionych kosztów.

1. Wstęp

W dzisiejszym świecie wiele firm zmaga się z kryzysem w przedsiębiorstwie. Jedne firmy radzą sobie z kryzysem całkiem nieźle inne nieco gorzej. We współczesnych czasach każde przedsiębiorstwo może znaleźć sposób na sfinansowanie swojej działalności. Powszechnym sposobem finansowania przedsiębiorstwa wydaje się być kredyt lub pożyczka. Większość jednak zapomina, że istnieją jeszcze inne formy finansowania – leasing i faktoring. To narzędzia skierowane głównie do dużych lub średnich przedsiębiorstw. Według mnie te instrumenty zasługują na szczególne zainteresowanie wśród firm, ponieważ nie tylko ułatwiają wyjście firmy z kryzysu ale także nie narażają firmy na zbyt duże koszty finansowe.

2. Wprowadzenie

Ciągle zmieniające się otoczenie powoduje, iż współczesne firmy coraz częściej narażone są na funkcjonowanie w dobie permanentnego kryzysu. Kryzys w przedsiębiorstwie może mieć miejsce w każdej fazie cyklu jego egzystencji. Może pojawić się w firmach cieszących się największym zainteresowaniem inwestorów. Kryzys finansowy to najpoważniejsze zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Często mamy sytuację, gdy trudności finansowe potęgują się do tego stopnia, że przedsiębiorstwo i jego zobowiązania wobec wierzycieli są poważnie zagrożone.[1]

Aby móc cokolwiek powiedzieć na temat finansowania przedsiębiorstwa w kryzysie, na samym początku należy odpowiedzieć sobie na pytanie: co to w ogóle jest kryzys. Najprościej Kryzys możemy opisać jako gwałtowne zmiany na rynku finansowym, związane z niedostateczną płynnością, niewypłacalnością

[1] Bielawska A., *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa, 2009, s.72.

podmiotów rynkowych, a także ze spadkiem produkcji lub pogłębieniem już występującego spadku. Kryzys został zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych we wrześniu 2008 r. głównie na rynku bankowym, rozprzestrzenił się na pozostałe segmenty rynku finansowego, co w konsekwencji niekorzystnie odbiło się na sytuacji gospodarczej wielu krajów, w tym Polski. Kryzys odczuły w przede wszystkim przedsiębiorstwa, które zmuszone zostały np. do zmniejszenia produkcji, a w efekcie redukcji zatrudnienia, co w takiej sytuacji pogorszyło sytuację finansową gospodarstw domowych. Przy okazji kryzysu potwierdza się hipoteza, że gospodarki większości krajów są ze sobą silnie powiązane.[2]

Finansowanie przedsiębiorstwa w kryzysie jest, krótko mówiąc, utrudnione i wymaga przede wszystkim przeprowadzenia restrukturyzacji finansów przedsiębiorstwa, czyli prościej mówiąc przeprowadzenia procesu naprawy finansów. Sposób przygotowania procesów restrukturyzacyjnych w dużej mierze wiąże się z głębokością i rodzajem kryzysu, który występuje w przedsiębiorstwie. Im szybciej zostanie przeprowadzona identyfikacja sytuacji kryzysowej tym większe jest prawdopodobieństwo odwrócenia niekorzystnych tendencji ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Restrukturyzacja finansowa odgrywa kluczową rolę w przywróceniu płynności i wypłacalności firmy. Celem tego działania jest poprawa efektywności zarządzania finansami, uzyskanie płynności finansowej a także trwała poprawa kondycji przedsiębiorstwa. Wiąże się to ze wzrostem wartości firmy i poprawa konkurencyjności, jak również możliwością rozwoju przedsiębiorstwa.[3]

3. Źródła finansowania

Niezaprzeczalnym faktem jest to, że w sytuacji wzrostu gospodarczego oraz dużej konkurencji na rynku, jedynie nieliczna grupa podmiotów gospodarczych może pozwolić sobie, na utrzymanie się z kapitału własnego. Aby utrzymać płynność finansową, wiele firm korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania. Najpopularniejszym instrumentem pozyskania kapitału jest kredyt bankowy i pożyczka, ale nie tylko, ponieważ tuż obok znajduje się leasing i faktoring. Przedsiębiorstwa mają coraz większe problemy z utrzymaniem się na rynku. Związane jest to z trudnościami w pozyskaniu środków – nie tylko na rozwój, ale również na finansowanie bieżącej działalności. Jeżeli chodzi o dynamikę przyrostu nowych podmiotów, tu także można zauważyć niekorzystny wpływ kryzysu. W dużym skrócie chciałbym przedstawić sposób finansowania przedsiębiorstwa poprzez leasing oraz faktoring. Chce przedstawić mechanizm działania każdego z tych instrumentu.[4]

[2] http://www.gf24.pl
[3] Bielawska A., *Nowoczesne..., op.cit.*, s.72-73.
[4] http://www.gf24.pl

4. Leasing

Leasing pochodzi od angielskiego słowa i oznacza wynajem bądź dzierżawę. Wynajmujący wydzierżawia najemcy podmiot leasingu na podstawie umowy i otrzymuje z tego tytułu wynagrodzenie w postaci płaconych okresowo czynszów leasingowych. Nazwa leasing przyjęła się w języku polskim i jest już powszechnie znana i używana. Słowo leasing nie występuje w żadnym polskim akcie prawnym, oraz żadnej ustawie, która go reguluje. Ustawodawca natomiast używa terminu „umowa leasingu".

Leasing jak wcześniej wspomniałem polega na wydzierżawieniu przez leasingodawcę środka trwałego, bądź wartości niematerialnej i prawnej leasingobiorcy. Leasingobiorca za dzierżawę zobowiązany jest płacić z góry ustalone w umowie leasingu czynsze, czyli raty leasingowe. Leasingodawca na wniosek leasingobiorcy dokonuje zakupu wskazanego środka trwałego lub wartości niematerialnej i prawnej, następnie przekazuje w użytkowanie leasingobiorcy. Wcześniej jednak zawierana jest umowa leasingowa na podstawie, której leasingobiorca zobowiązany jest płacić raty leasingu.[5]

Wyróżniamy kilka rodzajów leasingu. Ja jednak chciałbym się skupić na leasingu finansowym. Leasing finansowy jest popularną formą leasingu. Różni się od operacyjnego tym, że raty nie są w całości kosztem uzyskania przychodu, ale stanowią odsetkową ich część. W zamian leasingobiorca może dokonywać odpisów amortyzacyjnych przedmiotu leasingu. Umowa natomiast może być zawarta na dowolny okres, nie zobowiązują jej ograniczenia ustawowe, które ograniczają umowę leasingu operacyjnego w zakresie minimalnego okresu leasingu. Od wcześniej wspomnianego leasingu operacyjnego różni się także sposobem przeniesienia własności przedmiotu leasingu na leasingobiorcę. W umowie leasingu finansowego przeniesienie własności nie jest opcją, z której można skorzystać lub nie. W tym przypadku własność przedmiotu leasingu przechodzi na leasingobiorcę z chwilą zapłaty ostatniej raty przewidzianej w umowie. Ten rodzaj leasingu głownie służy do finansowania inwestycji długoterminowych. Do takich inwestycji możemy zaliczyć nieruchomości lub linie technologiczne o znacznej wartości. Leasingiem finansowym można także finansować inwestycje krótkoterminowe, których okres trwania jest krótszy od minimalnego czasu trwania umowy leasingu operacyjnego. Z punktu widzenia podatkowego leasing finansowy jest traktowany jako dostawca przedmiotu, co oznacza że po stronie leasingobiorcy obowiązek zapłacenia całości podatku VAT od rat leasingowych na początku trwania umowy.[6]

[5] Pruchnicka-Grabias I., Szelągowska A., *Finansowanie Działalności Gospodarczej w Polsce*, Warszawa, 2006r.
[6] Ibidem.

5. Faktoring

Kolejnym z instrumentów wspomagającym walkę z kryzysem w przedsiębiorstwie jest faktoring. Faktoring polega na nabywaniu przez wyspecjalizowane instytucje faktoringowe, czyli faktorów w ciągu długiego czasu krótkoterminowych wierzytelności dostawców towarów lub usług (faktorantów) i świadczeniu na ich rzecz dodatkowych usług związanych z przelewem wierzytelności. Krótko mówiąc factoring jest elastycznym instrumentem finansowania wierzytelności. Jest formą krótkoterminowego finansowania transakcji handlowych alternatywną do kredytu. Umowa faktoringowa w ustawodawstwie polskim jest umową nienazwaną. Nie ma jednolitych przepisów które dotyczyłyby umowy faktoringowej, dlatego też stosuje się do tej umowy przepisy zaczerpnięte z innego rodzajów umów.[7]

6. Funkcje faktoringu

Z faktoringiem związane są dodatkowe funkcje: administracyjna, finansowa oraz zabezpieczająca.

Funkcja administracyjna – związana jest z każdą umową faktoringu. Już na samym początku przygotowywania wniosku factoringowego klient może skorzystać z badania wiarygodności dłużnika. Np. bank przeprowadza ocenę wiarygodności i wypłacalności faktora jak również dłużników. W momencie wykupu wierzytelności przez bank faktorant traci nad nią kontrolę. Rozliczenia związane z określona wierzytelnością przejmuje faktor. To on kontroluje, w jaki sposób wierzytelność jest spłacana. Przypomina o zbliżających się terminach płatności, ustala przyczyny opóźnień oraz ponagla i wzywa do zapłaty.

Funkcja finansowa – funkcja ta najczęściej występuje przy umowie faktoringu. Istnieją jednak takie typy umów, przy których klientowi nie zależy na wcześniejszym otrzymaniu gotówki, a jedynie na zdyscyplinowaniu dłużników i pomocy przy ściąganiu wierzytelności. Bank, z tytułu wykupionej wierzytelności w dniu wykupu, płaci jedynie za część wierzytelności. Dopiero w terminie płatności lub po dokonaniu płatności przez dłużnika płaci resztę. Pozostała część pozostaje na pokrycie ewentualnych różnic między kwota wierzytelności a kwota zapłaty dokonanej przez dłużnika. Różnice takie mogą wynikać z faktur korygujący, a także z sezonowych obniżek cen.

Funkcja zabezpieczająca – występuje w umowie faktoringu pełnego. Faktor przejmuje ryzyko wypłacalności dłużnika, a umowa faktoringu pełni rolę ubezpieczenia dla faktoranta. Faktor może przejmować częściowe lub pełne ryzyko wypłacalności dłużnika.[8]

Podsumowując pojęcie faktoringu, należy podkreślić, że faktoring jest umową zawieraną między dwoma stronami: faktorem i faktorantem. Jeżeli dłużnik nie zgadza się na jej zawarcie, powinien wcześniej w umowie ze

[7] Kreczmańska K., *Faktoring w Przedsiębiorstwie*, Warszawa, 1997, s.14.
[8] http://pl.wikipedia.org

sprzedającym zaznaczyć, że wierzytelność nie może być sprzedana osobie trzeciej. W innym przypadku umowę faktoringu można zawrzeć, jeżeli tylko sytuacja dłużnika nie pogarsza się na skutek cesji wierzytelności.[9]

7. Podsumowanie

W czasach, w których światem panuje kryzys coraz więcej form boryka się z płynnością finansowa. W swej pracy przedstawiłem w ogólnym aspekcie pojęcie leasing oraz faktoringu jako metody finansowania przedsiębiorstwa w kryzysie. Są to bardzo obszerne zagadnienia, o których można napisać wiele ciekawych publikacji. Są to metody przeznaczone do finansowania głównie dużych, a także średnich przedsiębiorstw. Nie jest powiedziane, że małe przedsiębiorstwa nie mogą skorzystać z tych instrumentów. Jeżeli spełnią wymagania i nie brak im odwagi do podejmowania nowych wyzwań, leasing lub faktoring może bardzo pomóc firmie przetrwać a nawet się rozwinąć.

Financing the enterprise in the crisis. The leasing and the factoring as forms of financing

Companies are stopping in today's world under a question mark. They are contending with the financial uncertainty which is leading some of enterprises to the fall. Crisis in the company it is an intruder against which today's enterprises are defending himself. To the fight against the crisis in the enterprise different financial instruments were created e.g.: the leasing and the factoring. These are instruments which have a help in the reconstruction to the financial liquidity for the task in the company. They are facilitating the purchase of fixed assets and intangible assets and legal. Thanks to these instruments the company can efficiently function at the slight amount of incurred costs.

Bibliografia

1. Bielawska A., *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa, 2009r.
2. Kreczmańska K., *Faktoring w Przedsiębiorstwie*, Warszawa, 1997r.
3. Pruchnicka-Grabias I., Szelągowska A., *Finansowanie Działalności Gospodarczej w Polsce*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa, 2006r.
4. http://www.gf24.pl
5. http://pl.wikipedia.org

[9] Pruchnicka-Grabias I., Szelągowska A., *Finansowanie..., op.cit.*

Michał Majek, Tomasz Bakalarz
Akademia Morska w Gdyni

Outsourcing jako nowoczesne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem

Streszczenie

Outsourcing słowo powstałe z połączenia trzech wyrazów: outsider, resource oraz using, oznacza korzystanie z zasobów zewnętrznych. Według M. Trockiego można wyodrębnić kilka rodzajów outsourcingu w zależności od warunku wydzielania, funkcji, formy, celu czy zakresu wydzielania. Wyróżniamy outsourcing funkcji podstawowych, pomocniczych i kierowniczych; całkowity i częściowy; pojedynczych funkcji i funkcji powiązanych; naprawczy, dostosowany i rozwojowy; strategiczny i taktyczny oraz kapitałowy. Do głównych przyczyn wprowadzenia outsourcingu można zaliczyć obniżenie kosztów, możliwość skupienia kapitału i zasobów na podstawowej działalności przedsiębiorstwa, wykorzystanie wiedzy i doświadczenia wykwalifikowanych specjalistów, zredukowanie ryzyka operacyjnego. Outsourcing posiada zdecydowanie więcej zalet niż wad i jest przedsięwzięciem, które pozwoli przetrwać firmie w ciężkich czasach kryzysu. Coraz więcej firm stosuje usługi outsourcingowe takie jak outsourcing call center, sprzątaczek, sekretarek, usług logistycznych, itp. Pozwala to na przeniesieniu uwagi na najważniejsze aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Outsourcing jest nowoczesną metodą zarządzania polegająca na wyodrębnianiu procesów funkcjonowania przedsiębiorstwa i powierzeniu ich wykonania przez zewnętrznego partnera. Idea outsourcingu zakłada, że praktycznie każdy proces zachodzący w przedsiębiorstwie może znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych przez zewnętrzne, wyspecjalizowane firmy usługowe.

2. Istota outsourcingu

Outsourcing jest słowem powstałym z połączenia trzech angielskich wyrazów: outsider, resource i using, które dosłownie oznacza korzystanie ze źródeł zewnętrznych[1] lub według innych autorów wykorzystanie zasobów zewnętrznych.[2] Outsourcing, jako pojęcie do zarządzania przedsiębiorstwem wprowadzone zostało w latach 80 XX wieku przez koncern General Motors, który słowem outsourcing definiował system zewnętrznego zaopatrzenia przedsiębiorstwa w części.[3]

[1] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, wyd. Difin, Warszawa, 2004, s.210.
[2] Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, wyd. PWE, Warszawa, 2001r.
[3] Ibidem.

Henry Ford określił sedno outsourcingu w 1923 roku używając słów: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”.[4]

Hasło to stało się mottem usług outsourcingowych i zasadą ogólnoświatowego rynku outsourcingowego cytowanym po dzień dzisiejszy.

Dr hab. Michał Trocki zdefiniował outsourcing, jako przedsięwzięcie, które polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do wykonania innym podmiotom gospodarczym.[5]

3. Rodzaje usług outsourcingowych

W praktyce można wyodrębnić kilka rodzajów outsourcingu, które różnią się w zależności od warunku wydzielania (funkcji, formy, celu czy zakresu wydzielania). Według tego podziału wyróżniamy outsourcing:[6]

- Funkcji podstawowych, pomocniczych i kierowniczych,
- Całkowity (usunięcie powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego) lub częściowy (zachowanie niektórych powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego),
- Pojedynczych funkcji, funkcji powiązanych w formie procesów, obszarów funkcjonalnych,
- Naprawczy, dostosowany i rozwojowy. W praktyce stanowią one elementy restrukturyzacji naprawczej, dostosowanej i rozwojowej,
- Strategiczny (związane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa w horyzoncie strategicznym) lub taktyczny (wydzielenie niezwiązane z celami strategicznymi, zaplanowane na okres krótszy niż horyzont strategiczny),
- Kapitałowy, polegający na zmianie podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie.

4. Główne przyczyny stosowania outsourcingu

Outsourcing jest jednym z najszybciej rozwijających się modeli biznesowych XXI wieku. Do niedawna dotyczył jedynie takich usług jak sprzątanie, obsługa stołówki, usługi księgowe, transport, dziś dotyczy również podstawowych funkcji organizacji przedsiębiorstwa. Zastosowanie outsourcingu wymaga podjęcia decyzji o długotrwałym przekazaniu części działania przedsiębiorstwa we władanie zewnętrznego kontrahenta. Do głównych przyczyn zastosowania w firmach outsourcingu poszczególnych działalności oraz procesów, należą:[7]

[4] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody..., op.cit.*
[5] Trocki M., *Outsourcing..., op.cit.*
[6] Ibidem.
[7] Kupczyk A., Korolewska-Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, INFOR, Warszawa, 1998r.

niezdolność do samodzielnego zarządzania poszczególnymi procesami przedsiębiorstwa, brak niezbędnych zasobów, redukcja kosztów działalności, możliwość skoncentrowania zasobów przedsiębiorstwa na innych celach, zmniejszenie ryzyka działalności, zwiększenie efektów reengineeringu.

Podjęcie decyzji o wprowadzeniu outsourcingu ma znaczenie strategiczne. Każda decyzja o oddaniu w ręce obcego podmiotu procesów przedsiębiorstwa musi być dokładnie przemyślana i przeanalizowana przez naczelne kierownictwo firmy. Istota outsourcingu zakłada, że praktycznie każda funkcja realizowana w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa ma swój zamiennik w postaci usług oferowanych przez odrębne, autonomiczne oraz wyspecjalizowane przedsiębiorstwa. Można, więc wywnioskować, że outsourcing to podniesienie jakości działania przedsiębiorstwa przez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia innych organizacji. Zasadniczym zadaniem przekazania procesów funkcjonowania przedsiębiorstwa zewnętrznym firmom outsourcingowych jest obniżenie kosztów wytwarzania wyrobów lub usług przy równoległym zachowaniu lub podniesieniu ich jakości. Obecnie normą jest stosowanie outsourcingu w takich sferach jak: płace, księgowość, kadry, obsługa klienta, usługi socjalne, transport, ochrona, usługi prawne, usługi informatyczne. Niewątpliwie w następnych latach będą rozwijały się również pozostałe dziedziny.

5. Powody, dla których warto zastosować outsourcing[8]

- Obniżenie kosztów operacyjnych i ich lepsza kontrola. Koszty marketingowe, rozwoju i badań są u przedstawiciela zewnętrznego niższe, co wynika z efektu skali i wyspecjalizowania w danej dziedzinie, pozwala to na zredukowanie kosztów i zdobycie przewagi wśród konkurencji,
- Możliwość wykorzystania zasobów, które są niedostępne w firmie. Wiele przedsiębiorstw zleca outsourcing, ponieważ nie mają zdolności zdobycia wymaganych zasobów do realizacji danego zadania,
- Zlecenie podrzędnych zadań podmiotom zewnętrznym daje możliwość skupienia się firmie na swojej działalności podstawowej,
- Outsourcing daje możliwość zredukowania finansowania dziedzin działalności, które nie są kluczowe. Finansowanie odbywa się poprzez zapłatę za wykonaną usługę, proporcjonalnie do osiągniętych korzyści, a zaoszczędzony kapitał może być przeniesiony na kluczowe działania przedsiębiorstwa, dodatkowo pozwala na poprawienie wskaźników finansowych, ponieważ wyklucza zapotrzebowanie na prezentację współczynników zwrotu inwestycji (ROI) poza podstawową działalnością firmy,
- Uwarunkowania zmienne w czasie, nieprzewidywalne – rynek, konkurencja, regulacje rządowe, gonienie za tymi zamianami jest dla przedsiębiorcy bardzo ryzykowne i wymaga zaangażowania dużych nakładów finansowych.

[8] Lendzion J. P., Stankiewicz–Mróz A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Wolters Kluwer, Kraków, 2005r.

Firmy outsourcingowe inwestują kapitał wielu klientów, taka „wspólna" inwestycja znacznie zmniejsza ryzyko dla każdej z firm,

- Firmy outsourcingowe przystosowane ściśle do jednej działalności cechują się większą elastycznością, dynamiką i szybciej dostosowują się do zmian.

6. Outsourcing – wady i zalety

Wady outsourcingu stanowią zdecydowaną mniejszość porównując je wraz z potencjalnymi korzyściami, wady usług outsourcingowych można zniwelować poprzez odpowiednie działania zapobiegawcze. To właśnie od przedsiębiorstwa zależy czy pozwoli im zaistnieć, ponieważ wynikają one z nieodpowiedniego zastosowania usług outsourcingowych.

Do wad outsourcingu można zaliczyć:[9]

- Nieopatrzne pozbywanie się funkcji, które są ważne dla przedsiębiorstwa i przekazywanie ich zewnętrznym podmiotom, może skutkować utratą przewagi konkurencyjnej,
- Korzyścią płynącą z outsourcingu jest zmniejszenie kosztów jednak zbyt duże zaangażowanie się w ich zmniejszenie, może prowadzić do ich nieopłacalności z punktu widzenia wykonawcy, co mimowolnie wpłynie na jakość usług,
- Zbyt częsta zmiana, w szczególności podczas projektów długoterminowych, narazi przedsiębiorstwo na nieprzewidziane koszty, oraz wpłynie na jakość i termin realizacji przedsięwzięcia. Zmiany dopuszczalne są w momencie, gdy wykonawca nie sprosta postawionym warunkom projektu,
- Przedsiębiorstwo może uzależnić się od firm zewnętrznych, dodatkowo, jeżeli prowadzimy duże przedsiębiorstwo i nagłe przeniesienie dowolnego działu na zewnątrz spowoduje zmiany w organizacji i idące za tym masowe zwolnienia,
- Wadą można również określić dużą rozbieżność w jakości pomiędzy różnymi agencjami outsourcingowymi lub osobami wykonującymi zlecenia, niestety zdarza się, że wysoka cena nie odzwierciedla wysokiej jakości oferowanych usług, co może doprowadzić do błędnego postrzegania usługodawców outsourcingowych.

Wszelkie wady, które przy odrobinie wysiłku można w prosty sposób ograniczyć są niczym biorąc pod uwagę szereg korzyści, które pomogą przetrwać w trudnych czasach kryzysu a w konsekwencji wypłynąć na szerokie wody wolnego rynku. Do zalet outsourcingu należą:[10]

- Redukcja kosztów i uzyskanie dodatkowego czasu dla innych działań przedsiębiorstwa,
- Dostęp do wiedzy specjalistów, którzy nierzadko przewyższają umiejętnościami i doświadczeniem pracowników, których można zatrudnić na etacie,

[9] www.wojciechwozniak.pl/2011/06/11/outsourcing-wady-zalety/
[10] *Ibidem.*

- Przedsiębiorstwo staje się niezależne od wypadków losowych, które mogą przydarzyć się pracownikowi etatowemu – ciąża, urlop, choroba itp.,
- Firma poniekąd zatrudnia fachowców, których zatrudnienie wiązałoby się z poniesieniem zbyt wysokich kosztów,
- Zwiększenie efektów w czasie pracy, usługi outsourcingowe wykonywane są od momentu złożenia zlecenia do jego zakończenia, pracownicy outsourcingowi pracują bez naliczania nadgodzin, jeżeli trzeba podczas świąt i weekendów,
- Outsourcing pozwala odciążyć niektóre działy przedsiębiorstwa,
- Wykonywanie pracy przez specjalistów pozwala zwiększyć jakość oferowanych usług,
- Łatwiejsza kontrola wydatków poprzez ustalenie odpowiedniej ceny usługi z agencją outsourcingową, osobą wykonującą zlecenie,
- Przedsiębiorstwo otrzymuje fachowe doradztwo i porady przy składaniu oferty oraz gwarancję jakości oferowanej usługi.

W dzisiejszych czasach wybór pomiędzy usługodawcą outsourcingowym a żmudnym męczeniem się z czasochłonnymi procesami jest oczywisty. Outsourcing jest strategicznym narzędziem biznesowym, które pozwala zmaksymalizować wyniki, bez ograniczania własnych możliwości oraz marnowania czasu, który można poświęcić na budowę naszej potęgi na rynku.

7. Proces wprowadzania outsourcingu

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Outsourcing Institiute, można stwierdzić, że organizacje, które z powodzeniem wykorzystują outsourcing, realizują to poprzez podział procesu na trzy podstawowe fazy:[11]

Faza 1: Wewnętrzna analiza i ocena

W pierwszej fazie do kierownictwa wyższego szczebla należy decyzja czy istnieje zapotrzebowanie na usługi outsourcingowe oraz strategia wdrożenia outsourcingu w organizację. Ta faza jest głównie pracą wewnątrz przedsiębiorstwa, prowadzoną na najwyższych szczeblach organizacji.

Faza 2: Określenie wymagań i wybór usługodawców

W drugiej fazie należy zebrać dodatkowe informacje od pracowników przedsiębiorstwa oraz ludzi z zewnątrz organizacji. Faza ta polega na znalezieniu potencjalnych usługodawców, którzy są w stanie spełnić postawione wymagania. Faza druga podzielona jest na fazę badania potrzeb, przygotowanie zapytania ofertowego, ocenę ofert i wybór usługodawcy oraz negocjację kontraktu.

Faza 3: Wdrożenie i zarządzanie procesem

Zapoczątkowanie procesu outsourcingu w przedsiębiorstwie równoznaczne jest z ukształtowaniem zależności pomiędzy partnerami.

[11] www.telperion.pl/pl/outsourcing/outsourcing-how.html

Należy przygotować procedury, które będą:

- Monitorować i oceniać wyniki prac,
- Niezwłocznie zgłaszać powstające problemy,
- Szybko znajdować uczciwe i realne rozwiązania problemów,
- Pomagać pracownikom przedsiębiorstwa przystosować się do pionierskiego sposobu pracy.

Kryzys gospodarczy jest bardzo silnym bodźcem do rozważenia możliwości outsourcingu. Może okazać się, że na utrzymaniu firmy znajdują się pracownicy, którzy nie mają cyklicznych zajęć, w takiej sytuacji firma stanie przed wyborem, czy tracić pieniądze na wypłacanie pensji czy zwolnić pracowników lub przesunąć ich do innego działu, a w zamian wynająć zewnętrznego dostawcę usług. Outsourcing stał się niesłychanie popularny w ostatnich latach ze względu na oszczędności, jakie przynosi.

8. Podsumowanie

W szczególności branże takie jak IT, logistyka, consulting, obsługa prawna i księgowa, ochrona oraz sprzątanie są praktycznie w całości outsourcowane. Chociaż geneza outsourcingu związana jest z dużym przedsiębiorstwem, to w chwili obecnej koncepcję tą można wykorzystać wśród różnorodnych organizacji. Coraz większą rolę pełni w małych i średnich przedsiębiorstwach, którym pozwala na rozwój i wzmacnianie pozycji na rynku poprzez koncentrację na kluczowych obszarach funkcjonowania firmy. Organizacje obniżają koszt działalności, a wdrożenie usług outsourcingowych jest tańszym odpowiednikiem zatrudnienia i przeszkolenia etatowego pracownika.

Abstract

Outsourcing is the action of one enterprise contracting with another enterprise to provide services that might otherwise be performed by in-house employees. Usually the tasks that are outsourced could be performed by the company itself, but in many cases there are financial advantages from outsourcing. A lot of enterprises now outsource jobs such as call center services, logistics services, security services or e-mail services. There are many reasons that companies outsource various jobs, but the most important advantage seems to be the fact that it often saves money. Many of the enterprises that provide outsourcing services are able to do the work for considerably less money. Outsourcing also allows enterprises to focus on other business issues while having the details taken care of by outside experts. This means that a large amount of resources and attention, which might fall on the shoulders of management professionals, can be used for more important, broader issues within the company. The specialized company has often world-class capabilities and access to new technology that an enterprise couldn't afford to buy on the property.

Bibliografia

1. Grudzewski W.M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania,* wyd. Difin, Warszawa, 2004r.
2. Kupczyk A., Korolewska-Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, INFOR, Warszawa, 1998r.
3. Lendzion J.P., Stankiewicz–Mróz A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Wolters Kluwer, Kraków, 2005r.
4. Trocki M., Outsourcing*: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, wyd. PWE, Warszawa, 2001r.
5. www.telperion.pl/pl/outsourcing/outsourcing-how.html
6. www.wojciechwozniak.pl/2011/06/11/outsourcing-wady-zalety/

Monika Szewczyk
Studenckie Koło Naukowe Ekobiznes, Uniwersytet Łódzki

Odpowiedzialne zarządzanie – moda czy obowiązek moralny?

Streszczenie

Przez wiele lat istniało przekonanie, że jedynym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku. Od pewnego czasu jednak przedsiębiorcy dostrzegają, że dobry interes może przynosić także inne możliwości i korzyści wynikające z prowadzenia działalności gospodarczej, co prowadzi do wdrażania Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (z ang. CSR – Corporate Social Responsibility). Jest to dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz kontaktach z interesariuszami. Jej działania są usystematyzowane m.in. przez normę ISO26000, która jako obszar działalności CSR wskazuje: ład korporacyjny, prawa człowieka, praktyki w miejscu pracy, środowisko, praktyki rynkowe, kwestie konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności.

Główną zachętą, która sprawia, że przedsiębiorstwa decydują się na implementację odpowiedzialnego zarządzania jest wpływ działań na rzecz społeczeństwa na poprawę wiz runku firmy i wzrost jej konkurencyjności. Jest wiele przykładów firm, które mogą się pochwalić dobrą praktyką w zakresie CSR, ale niestety są też i takie, które wykorzystują to narzędzie nieszczerze, używając go jako lekarstwa na kryzys i czyszczenie wizerunku. Trudno ukryć fakt, iż ten nowy model gospodarowania jest trendy, co wywołuje wątpliwości czy jego wdrażanie nie jest przesłanką tylko i wyłącznie do polepszenia marki w oczach konsumentów i maksymalizacji zysków i to rodzi dylemat, który popycha do przemyśleń, czy odpowiedzialne zarządzanie to obowiązek moralny, wynikający z potrzeby serca i przekonań czy chwilowa, ulotna moda?

1. Wstęp

Poglądy na temat roli przedsiębiorstwa w otoczeniu, w którym się znajduje znacząco zmieniły się podczas ostatnich kilkudziesięciu lat. Jeszcze na początku lat 60 ubiegłego wieku Milton Friedman twierdził, iż zadaniem przedsiębiorstwa jest jedynie produkcja towarów i świadczenie usług.[1] Przez wiele lat utrzymywało się przekonanie dotyczące gospodarki i funkcjonowania rynku, mówiące, że jedynym celem udanego biznesu jest dążenie do maksymalizacji zysku. Większość przedsiębiorstw i firm nadal ślepo podąża za tym hasłem. Od pewnego czasu jednak można zauważyć tendencje zmierzające do przekonania, że dobry interes może przynosić także inne możliwości i korzyści wynikające z prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy dostrzegają, że może ona być źródłem zaspokajania istotnych potrzeb społeczeństwa, takich jak na przykład działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego, tworzenie przyjaznych miejsc pracy, walka z dyskryminacją i wykluczeniem, działania na

[1] http://www.monitorekonomiczny.pl

tle etycznym oraz te związane z prawami i poszanowaniem człowieka. Prowadzi to do implementacji w działalność przedsiębiorstw nowego stylu zarządzania. Koncepcja ta znana jest jako Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (z ang. CSR – Corporate Social Responsibility).

2. Geneza koncepcji CSR

Odpowiedzialny biznes to dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz kontakty z interesariuszami m.in. z pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami, lokalną społecznością. To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym. Definicja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na przestrzeni lat zmieniała swoją formę. Według komunikatu Komisji Europejskiej z 2006 roku, brzmi ona następująco „…to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i ekologiczną w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami”.[2]

25 października 2011 roku przedstawiono „Odnowioną strategię UE na lata 2011-2014 dotyczącą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” gdzie definicja koncepcji CSR jest uznawana za najbardziej rewolucyjną zmianę w stosunku do 2006 roku. Nie mówi się już o dobrowolnym zobowiązaniu, wykraczającym poza wymogi prawne, nowa definicja proponowana przez Komisje pokazuje CSR jako: „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”.[3] Co odnosi się to tego, iż bycie odpowiedzialnym za środowisko, w którym działa firma oraz wpływ na lokalne społeczeństwo i pracowników wykracza poza ramy dobrowolności i zaczyna mieć charakter obowiązku.

Pierwszych wzmianek na temat odpowiedzialności w relacjach biznesowych można dopatrywać się już w starożytności, gdzie rzymscy i greccy filozofowie mówili o odpowiedzialności bogatych wobec biednych, także inne dotyczące pomocy potrzebującym można znaleźć m.in. w Kodeksie Hammurabiego. Za ojca społecznej odpowiedzialności biznesu uznawany jest amerykański przemysłowiec i bogacz Andrew Carnegie, który był przeciwnikiem dobroczynności, uważał, że powinno się pomagać przez ułatwianie zdobywania wiedzy, stąd też jego darowizny na budowę bibliotek czy Sali Koncertowej w Nowym Jorku.

Następną postacią mającą kluczowe znaczenie na wpływ rozwoju społecznej odpowiedzialności jest Howard Bowen, który w latach 50tych opublikował

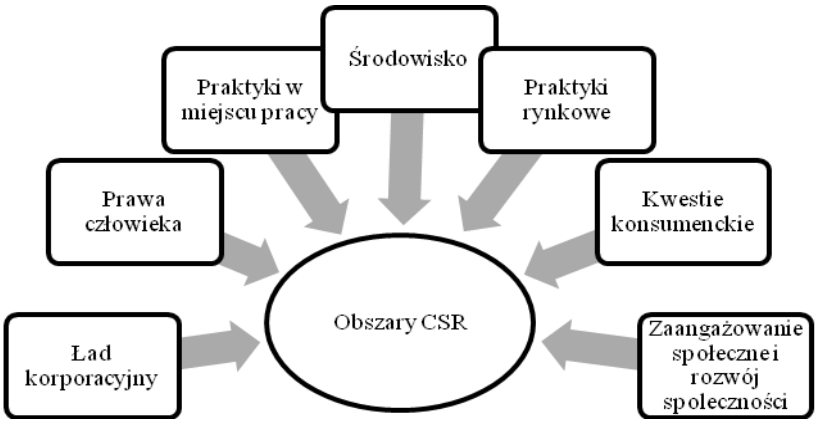
[2] Komisja Wspólnot Europejskich, *Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, Bruksela, 2006r.

[3] Komisja Europejska, *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotyczącą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela, 2011r.

„Social Resposibilities of the Businessman", gdzie to objaśniał, że działania przedsiębiorstwa powinny być wykonywane zgodnie z potrzebami społeczeństwa, ponieważ dotykają także zwykłych ludzi. Książka traktowała o istocie polityki odpowiedzialności przemysłu oraz o działaniu zgodnym z wartościami i celami społecznymi.

3. Działania w zakresie odpowiedzialnego zarządzania

Koncepcja CSR to końcowy etap działalności przedsiębiorstwa, która opiera się na wysokiej wrażliwości oraz poczuciu odpowiedzialności wobec społeczeństwa i jego potrzeb. Taka organizacja nie kieruje się już jedynie celami ekonomicznymi, ale również aktywnie reaguje na potrzebny społeczne, opierając się na konsekwentnym budowaniu relacji ze wszystkimi uczestnikami otoczenia, biorąc jednocześnie pod uwagę kryteria etyczne oraz zobowiązanie do zrównoważonego rozwoju, przez który rozumie się „… proces zmian, w którym eksploatacja zasobów, kierunki inwestowania, kierunki postępu technicznego i zmiany instytucjonalne pozostają w harmonii i zachowują bieżąco i na przyszłość możliwości zaspokojenia ludzkich potrzeb i aspiracji".[4] Przez taki inteligentny rozwój oparty na wiedzy i innowacji, tym samym szanujący ekonomię, ekologię i etykę firma staje się bardziej konkurencyjna. By osiągnąć taki cel przedsiębiorstwo powinno obejmować swoim odpowiedzialnym zarządzaniem różne aspekty związane z jego funkcjonowaniem.



Wykres 1. Obszary działalności w zakresie CSR
Źródło: Opracowanie własne na podstawie „ISO 26000 Odpowiedzialność społeczna"

Działania CSR w przedsiębiorstwach są usystematyzowane m.in. przez normę ISO26000, która jest kierowana do wszelkiego rodzaju organizacji, zarówno biznesowych, jak i organów administracji rządowej oraz instytucji

[4] Grzelońska U., Kolanowska E., *„Nasza wspólna przyszłość",* Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa, 1991, s.71.

trzeciego sektora. Norma ta jednak nie ma charakteru technicznego, co oznacza, iż nie jest certyfikowana, zawiera ona zaś wytyczne odnoszące się do terminów, definicji, kluczowych obszarów związanych ze społeczną odpowiedzialnością, ponadto identyfikuje interesariuszy i ich zaangażowanie oraz oczekiwania. Zaletą ISO26000 jest potencjał likwidacji chaosu terminologicznego, szerokie zdefiniowanie społecznej odpowiedzialności, jak również wytyczne odnośnie implementacji. Norma zawiera również bibliografię odwołującą się do szeregu uznanych dokumentów międzynarodowych w zakresie poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności oraz aneks, ilustrujący listę inicjatyw międzynarodowych.[5]

4. Wymagania rynku a CSR

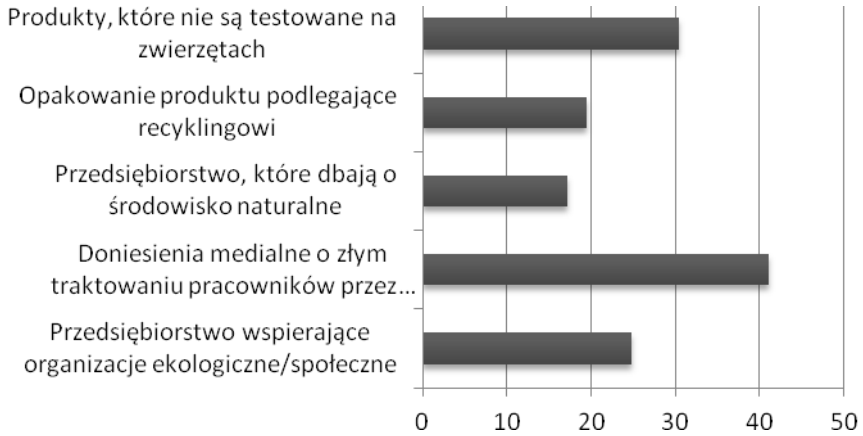
Wzrost konkurencyjności rynkowej sprawia, że przedsiębiorstwa szukają nowych, skuteczniejszych dróg zdobycia klienta i jego zaufania, są oni zmuszeni do ciągłego podążania za konsumentem i troszczenia się o niego. Właśnie dlatego budowanie odpowiedzialnego i etycznego wizerunku firmy stało się obecnie bardzo ważnym narzędziem w kreowaniu przewagi na rynku. Jest to równie istotne jak i podnoszenie jakości świadczonych usług i produktów czy obniżka cen. Powody te są głównymi motywatorami, które sprawiają, że zauważalny jest wzrost zaangażowania przedsiębiorstw w działania na polu społecznym i ekologicznym. Często niestety jest ono mylnie interpretowane i błędnie wdrażane. I tak organizacje zamiast wykorzystywać CSR jako sposób na zarządzanie firmą, wykorzystują ją jako narzędzie wizerunkowe. „Odpowiedzialność biznesu zredukowana do nie zawsze szczerej filantropii to najczęściej listek figowy przykrywający wstydliwe aspekty funkcjonowania firmy, a nie skuteczne narzędzie budowania jej wartości".[6] Dlatego wątpliwe pozostaje czy implementacja tych systemów jest zwykłym trendem, wprowadzanym na pokaz, by zyskać w oczach społeczeństwa i potencjalnych klientów czy jednak obowiązkiem moralnym i polityką etyczną rzetelnie wypełnianą przez właścicieli przedsiębiorstw i jednostki nimi zarządzające. Wprowadzanie odpowiedzialnego zarządzania powinno stawać się stałym elementu biznesu, który nie będzie chwilą modą czy kolejnym PR-owym chwytem. Wydaje się jednak, że reputacja firmy, etyka jej działania i inne cechy produktów bądź usług związane z CSR, np. przestrzeganie praw pracowniczych, stosowanie rozwiązań ekologicznych czy przeznaczanie części zysku na cele społeczne stanowią już ważny motywator decyzji konsumentów, szczególnie w krajach

[5] Makuch Ł., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*., Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa, 2011r.

[6] Polak K.. Dziennik/Gazeta Prawna (11.02.2010) cytuje wypowiedź Dymowskiego J. z Values Grupy Firm Doradczych, str. D3.

wysoko rozwiniętych. Warto jednak zaznaczyć, że w Polsce ciągle jeszcze najważniejszym kryterium wyboru jest cena i jakość.[7]

Można jednak założyć, że istotność cech związanych z wagą społecznego zaangażowania będzie rosła wraz ze świadomością społeczeństwa. Konsumenci przy konieczności dokonania wyboru między dwoma niewiele różniącymi się produktami biorą pod uwagę właśnie aspekt środowiskowy, czy też opinię na temat danej firmy, bądź jej sposobów traktowania pracowników. Co czwarty odbiorca zwraca uwagę na to czy firma wspiera organizacje ekologiczne i społeczne, zaś ponad 40% konsumentów przywiązuje wagę do medialnych przesłanek na temat złego traktowania pracowników przez firmę.(Wykres 2).



Wykres 2. Czynniki wpływające na wybór produktu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Karaszewski R., Karwacka M., Jóźwik B, *Raport z badania „Percepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przez osoby wkraczające na rynek pracy*", Toruń, 2009

Dane te wyraźnie pokazują jak ogromną rolę w kreowaniu konkurencyjności firmy zaczyna mieć CSR, oznacza to, że w czasach popytowego sterowania rynkiem coraz więcej przedsiębiorstw będzie chciało podążać drogą odpowiedzialnego zarządzania, by dopasować wizerunek firmy do oczekiwań konsumentów oraz reguł gry konkurentów. Na potwierdzenie wzrostu popularności działań odpowiedzialnych społecznie warto dodać, że w listopadzie 2009 roku uruchomiono na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych pierwszy w Polsce indeks spółek odpowiedzialnych społecznie tzw. Respect Index.

[7] Karaszewski R., Karwacka M., Jóźwik B., *Raport z badania „Percepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przez osoby wkraczające na rynek pracy"*, Toruń, 2009r.

5. CSR przez pryzmat przedsiębiorstw

Trzeba przyznać, że większość ludzi postrzega działania na rzecz społeczeństwa jako te wynikające przede wszystkim z nastawienia na własne korzyści przedsiębiorstwa. Dopatruje się nadużyć i nieczystych intencji. Być może są to opinie wynikające z przekonania ogółu, że nie istnieją żadne społeczne zobowiązania przedsiębiorstwa, które definiowane jest jako twór prawny więc ma tylko zobowiązania prawne. Prowadzone są jednak badania w tym zakresie, dotychczas uzyskane wyniki sugerują, że brak zaufania do tego typu działań prawdopodobnie się zmniejszył w ostatnim czasie.[8] Oczywiście warto zauważyć, że implementacja odpowiedzialnego zarządzania ma prawo być trudna dla firm, ponieważ wymaga ona zmiany sposobu myślenia i rezygnacji postrzegania przedsiębiorstwa tylko przez pryzmat zysków na wszystkich szczeblach zarządzania. Ponadto klucz do sukcesu stanowi również wprowadzenie konkretnych działań i praktycznych rozwiązań w codzienne funkcjonowanie firmy na wszystkich jej poziomach. Wymaga to przede wszystkim wiedzy i umiejętności prowadzenia dialogu z interesariuszami. Raporty pokazują, że istnieje bardzo wiele pozytywnych przykładów firm wdrażających i posługujących się systemem odpowiedzialnego zarządzania i trudno byłoby się tutaj sprzeczać, że implementują one koncepcję CSR tylko by kreować pozytywny image i odpowiedzialną markę. Na pewno jest to czynnik zachęcający i motywujący do angażowania się w działania wychodzące poza ramy podstawowych obowiązków organizacji, ale też nie można mówić, że jest to jedyny aspekt.

Przykładami firm, które mogą się pochwalić dobrą praktyką są m.in. Citi Handlowy, który inicjuje wolontariackie działania pracowników, działa na rzecz ochrony polskiego dziedzictwa kulturowego, wspiera projekty instytucji pozarządowych, współpracuje z Fundacją Kronenberga, prowadzi także wieloletni program „Moje Finanse", którego celem jest przygotowanie młodych ludzi do podejmowania racjonalnych i korzystnych dla siebie decyzji finansowych. Następny przykład to CEMEX Polska, koncern produkujący materiały budowlane, który wspiera organizacje pozarządowe w organizowanych konkursach oraz przyznaje granty na najlepsze projekty wolontariatu wśród pracowników firmy. Kolejna na listach odpowiedzialnych firm jest Coca-Cola, która współpracuje z lokalną społecznością na rzecz zrównoważonego rozwoju, poprzez powołany Fundusz Kropli Beskidu co roku podczas konkursu przyznaje granty na działania proekologiczne, w szczególności związane z ochroną zasobów wodnych. Takich pozytywnych przykładów można wyliczać bez końca, lecz nie można zapominać o drugiej stronie medalu, która jest dowodem na to, że dla wielu przedsiębiorstw stosowanie CSR stało się lekarstwem na kryzys i jest alternatywą służącą do czyszczenia wizerunku. Jest to rodzaj zadośćuczynienia, które ma

[8] Nogalski B., Ronkowski R., *Współczesne przedsiębiorstwo – problemy funkcjonowania i zatrudniania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń, 2007r.

rekompensować wywołane szkody, przywracać ład i budować nowe, lepsze skojarzenia z marką czy firmą. Jako przykład może tu posłużyć bardzo głośna sprawa, dotycząca eksplozji platformy wiertniczej firmy BP Deepwater Horizon, która w kwietniu 2010 roku była skutkiem wycieku ropy do Zatoki Meksykańskiej i zanieczyszczenia środowiska na ogromną skalę. Była to największa katastrofa ekologiczna w historii USA. Przedsiębiorstwo za pomocą akcji CSR do dziś stara się polepszyć swój wizerunek w oczach klientów pokazując zaangażowanie w walkę z zanieczyszczeniem środowiska.[9] Następnym dowodem niepełnej szczerości, co do wprowadzania systemu odpowiedzialnego zarządzania mogą być grupowe zwolnienia pracowników sieci hipermarketów TESCO, czy też łamanie praw pracowniczych przez sieć Biedronka, należącą do portugalskiej firmy Jeronimo Martins, która dopuściła się niewypłacenia należności za nadgodziny oraz złych warunków pracy. W celu poprawy wizerunku, Jeronimo Martins przeprowadził w 2008 roku kampanię medialną „Kto nie chciałby pracować w Biedronce", która przedstawiała dobre strony pracy w dyskoncie, akcentując stabilne warunki płacowe oraz pakiet socjalny.[10]

6. Moda czy obowiązek moralny?

Wobec przedstawionych przykładów można postarać się odpowiedzieć na pytanie: czy społeczna odpowiedzialność biznesu to moda czy obowiązek moralny? Trudno ukryć fakt, iż ten nowy model gospodarowania jest trendy i wpływa na poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, co wywołuje wątpliwości czy jego wdrażanie nie jest przesłanką tylko i wyłącznie do polepszenia marki w oczach konsumentów i maksymalizacji zysków. Niektórzy właśnie tak postrzegają dobre praktyki, uważają je jako element niezbędny do zrobienia dobrego interesu, wynikający z chwilowych potrzeb rynku, które zapewne miną. Inni odnoszą się tu do potrzeby serca, nierozerwalnej części swojego życia, wynikającej z wychowania i przekonań. Przez długi czas etyka w biznesie była mitem, dlatego optymistyczny jest fakt, że coraz więcej firm prowadzi model zarządzania w kierunku etycznym, że idea ta jest coraz bardziej powszechna nie tylko w dużych korporacjach, ale i w małych i średnich przedsiębiorstwach. Bardzo często zatrudnia się wyspecjalizowane osoby kreujące model postępowania w kierunku CSR, upublicznia się swoje praktyki w raportach społecznych. O popularności tych działań świadczą liczby, o ile w 1999 roku takie raporty przekazało 500 firm, to w 2009 roku zrobiło to już ponad 3500 przedsiębiorstw – najczęściej energetyka. Coraz częściej podkreśla się, że CSR jest filozofią biznesu a ekonomiczne zawsze równa się odpowiedzialne.[11] Trafnym może być stwierdzenie, że standardy CSR wejdą w koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w tak samo niezauważalny sposób, w jaki weszły do naszego życia bawełniane torby, które zabieramy ze sobą na

[9] http://www.egospodarka.pl/90959,CSR-i-jego-rola-w-kryzysie-firmy,1,20,2.html
[10] http://csr.pl/article/196/
[11] http://www.brief.pl/inbrief/opinie/art312,csr-moda-biznes-czy-potrzeba-serca.html

zakupy czy szukanie przez nas ekologicznych jaj na półkach marketów. W tej perspektywie dylemat zostaje nierozstrzygnięty do końca, zawsze dla jednych będzie to trend, za którym trzeba podążać, bo tak wypada, a dla innych świadome działanie, mające na względzie ochronę środowiska, potrzeby społeczeństwa i całego otoczenia organizacji. Warto jednak zauważyć, że CSR jako moda, nawet ślepo naśladowana i powielana może stać się pożyteczną, dotrzeć do większej liczby osób czy przedsiębiorstw, które być może do tej pory nie słyszały o koncepcji, a nawet może być czynnikiem determinującym do implementacji odpowiedzialnego zarządzania i traktowania go rzetelnie i szczerze jako obowiązku moralnego i świadomego wyboru.

Responsible management – fashion or moral obligation?

For many years, there was a belief that the only aim of the company is to maximize profit. For some time, entrepreneurs recognize that a good deal may offer other options and the benefits of doing business, which leads to the implementation of Corporate Social Responsibility. It is a voluntary strategy including social, ethical and environmental aspects of the business and communications with stakeholders. Areas of CSR are regulated by ISO26000 standard which are: corporate governance, human rights, workplace practices, environment, commercial practices, consumer issues, community involvement and community development. The main incentive that makes companies decide to implement responsible management is the impact of actions for society to improve the public image of the company and increase its competitiveness. There are many examples of companies that can be proud of good practice in the field of CSR, but unfortunately there are also those who use this tool insincere, using it as a remedy for the crisis and clean image. It's hard to hide the fact that this new model of management is a trend, which raises doubts whether its implementation is not only a condition for improving the brand in the eyes of consumers and maximize profits, and this raises a dilemma that pushes to think: is responsible management a moral obligation resulting from the heart and beliefs or temporary and volatile fashion?

Bibliografia

1. Bąk M., Kulawczuk P., *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa, 2008r.
2. Grzelońska U., Kolanowska E., *Nasza wspólna przyszłość*. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa, 1991r.
3. Karaszewski R., Karwacka M., Jóźwik B., *Raport z badania Percepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przez osoby wkraczające na rynek pracy*, Toruń, 2009r.
4. Komisja Europejska, „Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotyczącą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw", Bruksela, 2011r.
5. Komisja Wspólnot Europejskich, Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, Bruksela, 2006r.
6. Kuraszko I., Augustyniak S., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa, 2009r.
7. Makuch Ł., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu*

oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, TWP, Warszawa, 2011r.
8. Nogalski B., Ronkowski R., *Współczesne przedsiębiorstwo – problemy funkcjonowania i zatrudniania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, 2007r.
9. Polak K., Dziennik/Gazeta Prawna, 11.02.2010r.
10. *To działa!* Wyd. Stowarzyszenie Dziennikarzy i Dokumentalistów KONCENTRAT, Warszawa, 2012r.
11. Wierżyński W., CSR – utopia czy trwała zmiana w biznesie?
12. http://www.ekoistka.pl
13. http://www.brief.pl
14. http://csr.pl
15. http://www.egospodarka.pl
16. http://www.monitorekonomiczny.pl

inż. Natalia Bojarska, inż. Magdalena Markiewicz
Koło Naukowe Menedżerów, Politechnika Lubelska

Identyfikacja wizualna jako element budowania wizerunku Lubelszczyzny

Streszczenie

Nie tylko przedsiębiorstwa, ale także miasta czy regiony nie mogą funkcjonować bez działań promocyjnych. Kształtowanie ich wizerunku pomaga w zdobywaniu przez niezałożonej pozycji i budowaniu przewagi konkurencyjnej. Wyniki badań pokazują, że polepszenie wizerunku miasta, może być czynnikiem jego rozwoju. System Identyfikacji Wizualnej Lubelszczyzny jest przykładem jak w prosty sposób można zmieniać tożsamość produktu jakim jest region.

1. Wstęp

Funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest trudne bez działań promocyjnych, wykorzystywania wizualnych atrybutów czy komunikatywnych przekazów. Podobnie jak wizerunek przedsiębiorstwa, wizerunek miast i regionów ma wspomagać zdobycie przez nie wyznaczonej pozycji i budowanie przewagi konkurencyjnej w coraz trudniejszych warunkach na obecnym rynku.

Istotnym elementem promocji miasta jest jego atrakcyjny wizerunek, którego postrzeganie zależy od wielu czynników. W czasie jego budowania ważne jest stworzenie tożsamości istniejącej w świadomość władz lokalnych, mieszkańców czy potencjalnych inwestorów. Wspomaga to podjęcie kolejnych działań strategicznych poprawiających wizerunek miasta oraz budowanie przewagi konkurencyjnej.

2. Wizerunek miast i jego funkcje

Wizerunek miasta to komplet subiektywnych wizerunków rzeczywistości, które ukształtowały się w świadomości mieszkańców jako efekt percepcji, wpływu środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych.[1]

Upraszczając, jest to zestaw wrażeń i skojarzeń ludzi o danym miejscu. Mają one ogromny wpływ na stan wiedzy i postrzeganie danego miejsca. Kształtowanie wizerunku określonego obiektu następuje poprzez ciąg skojarzeń budowanych przez dłuższy okres jako efekt gromadzenia się wielu bodźców.

Cechami charakterystycznymi dla pojęcia „wizerunek" jest brak stałości i złożoność wewnętrzna. Jest to kategorią zindywidualizowaną. Wizerunek jest kreowany jest w długim przedziale czasu, może w pewnym stopniu zmniejszać

[1] Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2012, str.146.

lub zwiększać konkurencyjność miasta, a jego rozpoznanie wymaga specjalnych badań marketingowych[2].

Istota budowania wizerunku tkwi w oryginalności i sile przekazu. Wizerunek budowany jest w długim okresie czasu ze względu na jego niestabilność i różnorodność wykorzystania różnych form przekazu. Głównym celem stawianym przez jednostki samorządowe jest zmiana nastawienia odbiorców w postrzeganiu promowanego miejsca, dotarcie z ofertą do potencjalnych inwestorów i zachęcenie ich do inwestowania.

Wizerunek jest to nic innego jak własne indywidualne wyobrażenie, które każdy człowiek posiada na temat danego dobra i nie musi się ono pokrywać ze stanem rzeczywistym. Nawiązując do istoty wizerunku miasta, będącego sposobem percepcji konkretnego miejsca, pełni on wiele fundamentalnych funkcji. Do najważniejszych można zaliczyć:[3]

- minimalizację ryzyka negatywnych wyborów,
- funkcję identyfikującą,
- funkcję orientacyjną,
- świadomość prestiżu,
- sterowanie zachowaniami w podejmowaniu decyzji lokalizacyjnych funkcję upraszczającą,
- segreguje nagromadzające się informacje,
- sprzyjanie budowaniu zaufania do przedstawicieli władz lokalnych,
- przyczynianie się do wzrostu zainteresowania miastem i wpływanie na jego rozwój.

3. Wizerunek Lubelszczyzny

3.1 Wyniki badań

W marcu 2013 roku studentki Politechniki Lubelskiej (Magdalena Markiewicz, Natalia Bojarska) przeprowadziły ankietę wśród mieszkańców Lublina i jego okolic. Głównym celem przeprowadzonego badania było poznanie opinii mieszkańców na temat obecnego wizerunku miasta i tego, co ma wpływ na jego budowanie. W przeprowadzonej ankiecie udział wzięło 150 respondentów w przedziale wiekowym od 18-55 lat, głównie osoby pracujące i studenci. Na podstawie uzyskanego materiału empirycznego przeprowadzono analizę statystyczną, a jej część przedstawiono poniżej.

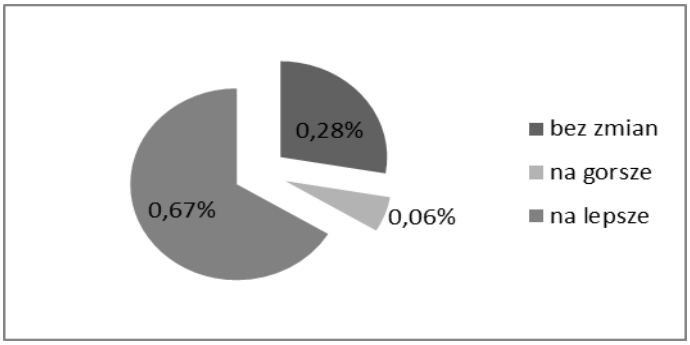
Z ankiet wynikało, że większość badanych odbiera Lubelszczyznę jako miejsce zabytkowe, gdzie można przyjemnie spędzić czas i zrelaksować się. Jednocześnie zauważono też jego potencjał jako miasta rozwijającego się.

Ponad 50% badanych oceniła obecny wizerunek miasta pozytywnie (jako dobry lub bardzo dobry). Podobnie oceniono także działania promocyjne podejmowane przez władze miasta.

[2] Ibidem, s.147.
[3] Ibidem, s.152-158.

Ankietowanie wskazali także, że turystyka i warunki życia są wystarczająco promowane, a miasto potrzebuje promocji inwestycji w regionie (65% badanych).

Ważną informacją uzyskaną z badań jest obecne postrzeganie Lublina i jego okolic w odniesieniu do przeszłości. Jak wynika z analizy danych zawartych na wykresie 1, zdecydowana większość przebadanych lublinian uważa, że w przeciągu ostatnich 15 lat wizerunek Lubelszczyzny zmienił się na lepsze.



Wykres 1 Ocena zmian wizerunku miasta Lublina na przestrzeni 15 lat
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Takie wyniki potwierdzają słuszność podejmowanych działań promocyjnych i działań związanych z kreowaniem wizerunku regionu.

3.2 System Identyfikacji Wizualnej Województwa

System Identyfikacji Wizualnej Województwa Lubelskiego jest uporządkowanym zbiorem symboliki (obejmującym kolorystykę, logo, logotyp, czcionkę itd.), której zadaniem jest budowa łatwo rozpoznawalnego i kojarzonego przez odbiorców obrazu Lubelszczyzny. Cały system ma określony zakres reguł i wzorców porządkujących jego zastosowanie.

Głównym elementem jest tzw. „Elka". Występująca w tle bądź na pierwszym planie, jednak obecna. Można ją określić jako „awatar", zachowujący spójny kształt litery L, stale zmieniający swoje wnętrze (zależnie komu i co chcemy przekazać). Zadaniem Elki jest ukazanie różnorodności regionu. System Identyfikacji Wizualnej Województwa Lubelskiego jest pierwszym w Polsce system identyfikacji regionalnej dającym użytkownikowi ogromną wolność kreatywną.

Rys. 1. Logotyp promocyjny Lubelszczyzny - Elka
Źródło: www.lubelskie.pl

Jednak różnorodność i wolność w kreowaniu nie jest jednoznaczna z pełną dowolnością. Logotyp promocyjny Lubelszczyzny jest określony. Jest to znak słowno-graficzny, który zawiera formę graficzną: Elkę, napis "Lubelskie" oraz hasło "Smakuj życie". Istnieje siedem podstawowych układów logotypu, które uwzględniają odmienne zastosowanie.

Oprócz podstawowych powstały także Elki: balonowa, kajakowa, konna, łowiecka, narciarska, piesza, piłkarska, rowerowa i wędkarska. Wśród Ecoelek można wymienić: mineralną, miodową, pomidorową, poranną, serową, kwitnącą, zieloną, dojrzałą. Elki kulturalne to filmowa, fotograficzna, literacka, muzealna, muzyczna, plastyczna, teatralna i zabytkowa.

Rys. 2 Logotyp promocyjny Lubelszczyzny- Elka, Lubelskie, Smakuj życie!
Źródło: www.lubelskie.pl

Warto dodać, że integralną częścią Systemu Identyfikacji Wizualnej Województwa Lubelskiego jest oryginalny krój czcionki nazwanej "Lubelskie", co stawia nas wśród nielicznych regionów w Polsce mających taki dodatkowy element promocji.

Rys. 3. Logotypy promocyjne na billboardach promujących region
Źródło: www.lubelskie.pl

System Identyfikacji Wizualnej Lubelszczyzny jest wykorzystywany w kampaniach reklamowych (Smakuj życie, Wyłącz napięcie, włącz zasilanie itd.) na billboardach, gadżetach. Pozwala na różnorodność, ale zachowuje określoną formę. Jest sposobem na subtelne wkroczenie w świadomość lub podświadomość odbiorcy, który nie zdając sobie z tego sprawy po kilkukrotnym kontakcie, będzie odpowiednio kojarzyć logotyp z pewną treścią i przekazem jakie niesie.

Budowanie i dbanie o wizerunek miasta czy regionu jest niezbędne. Jak przedstawiają wyniki badań, Lubelszczyzna jest postrzegana przez mieszkańców coraz lepiej. Odzwierciedla się to także w postrzeganiu jej przez inwestorów.

Warto tu wspomnieć o takich nowych inwestycjach jak Specjalna Strefa ekonomiczna, Lubelska Wyżyna IT czy Port Lotniczy Lublin.

Abstract

Not only companies but also a city or a region can not function without promotion. Image helps in gaining established positions and in building predominance. The research shows that the improvement of the image of the city, can be a factor in its development. Visual Identification System of Lublin is an example of how easy it can be to change the identity of the product which is the region.

Bibliografia

1. Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2013r.
2. Glińska E., Florek M., Kowalewska A., *Wizerunek miasta od koncepcji do wdrożenia,* Wydawnictwo ABC Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2009r.
3. Grzegorczyk A., Kochaniec A., *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2011r.
4. Łaźniewska E., *Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni na przykładzie polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2013r.
5. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2010r.
6. Witek-Hajduk M.K., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2001r.
7. Wheeler A., *Kreowanie marki. Przewodnik dla menedżerów marki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2010r.

mgr Patrycja Korpacka
Uniwersytet Marii-Curie Skłodowskiej

Wykorzystanie coachingu do wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie

Streszczenie

W świecie biznesu coaching jest uważany za jeden z bardziej efektywnych sposobów rozwoju zarówno poszczególnych osób, organizacji jak i przedsiębiorstw. Obecnie ta technika pracy z klientami wypiera formy warsztatowe, terapeutyczne i szkoleniowe. Coaching jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się form rozwoju pracownika na świecie. Wynika to z faktu, że przynosi on spektakularne korzyści i ułatwia ludziom osiąganie sukcesów, zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym.

W literaturze wiele mówi się na temat sposobów definiowania coachingu, jego rodzajów oraz samego procesu. Niewiele miejsca poświęca się na opis skuteczności wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach właśnie dzięki coachingowi, w wyniku, czego wielu obserwatorów jest zdania, że coaching jest modą przejściową.

1. Czym jest coaching – definicja coachingu

Istnieje wiele definicji coachingu. Jedną z nich prezentują Eric Parsole i Monika Wray w książce „Trener i mentor": „Coaching to proces, dzięki któremu możliwe staje się przyswajanie wiedzy i rozwój, a przez to doskonalenie umiejętności. Aby być dobrym coachem, trzeba znać i rozumieć ten proces, a także opanować cały wachlarz stylów, umiejętności i technik zgodnych z kontekstem, w którym coaching jest realizowany".[1] Generalnie coaching jest pomocą danej osobie we wzmacnianiu i doskonaleniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub wiedzę. Jest procesem doskonalenia się pod kierunkiem coacha poprzez korygowanie nieskutecznych zachowań. Coaching polega na obserwacji coachowanego w trakcie wykonywanej pracy, samoocenie, informacji zwrotnej i planowaniu nowych strategii postępowania. Zadaniem coachingu jest wsparcie osoby objętej coachingiem w osiągnięciu przez nią uzgodnionych z coachem celów. Istotą jest wykorzystanie zasobów: wiedzy i umiejętności już posiadanych i odpowiednie zmotywowanie i towarzyszenie podopiecznemu w celowym usprawnianiu jego funkcjonowania.

Powszechnie funkcjonują następujące poglądy związane z coachingiem:

- Coach powinien być ekspertem lub przynajmniej wiedzieć więcej niż osoba coachowana,
- Coach powinien udzielać rad osobie coachowanej,
- Dobry coach zna na wszystko odpowiedź i daje gotowe rozwiązania,
- Coach powinien mówić ludziom, co powinni robić,

[1] Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się,* Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych., Warszawa, 2002r.

- Zadawanie pytań i aktywne słuchanie są bardziej związane z doradztwem niż z coachingiem,
- Coaching i szkolenie na stanowisku pracy to jedno i to samo.

Z pewnością żadne z powyższych stwierdzeń nie są związane z prawdziwym coachingiem.

W większości sytuacji zadaniem coacha jest pomaganie pracownikom w podjęciu własnych decyzji, a nie mówienie im, co mają robić. Pomoc ta może polegać na tym, że osoba coachowana odkryje więcej możliwości niż coach.

W trakcie coachingu należy dowiedzieć się, co trzeba zmienić, aby podnieść poziom wykonywanej pracy. Można zapytać osobę, co chce osiągnąć i jak rozpozna, że jej się to udało.

Warto użyć w tym celu następujących pytań:

- Co chciałbyś umieć po zakończeniu coachingu?
- Co to znaczy „lepiej"?
- Gdyby za dwa miesiące inne osoby umiały udzielić Ci informacji zwrotnej, co chciałbyś od nich usłyszeć?
- Skąd będziesz wiedział, że się poprawiłeś?
- Czy znasz kogoś, kto jest w tym od Ciebie lepszy? Jak on postępuje?
- Kiedy według Ciebie, będziesz mógł wykorzystać tę umiejętność?
- Jakie działania osób, które dobrze ją opanowały, chciałbyś umieć podjąć?

Coaching nie polega na mówieniu osobie, której problem dotyczy, co powinna zrobić. Ważne jest, aby coachowany sam znalazł możliwe rozwiązania, a następnie wybrał te, które uważa za najlepsze. Zadaniem coacha jest również sprawdzenie czy coachowany zrobił to, co zamierzał. Jednakże to coachowany jest odpowiedzialny za swoje postępowanie, a nie coach. Coaching to działanie skoncentrowane na osobie. Taki rodzaj relacji sprawia, że osoba coachowana czuje się doceniana, co z kolei oddziałuje na jej motywację, jak również funkcjonowanie. Skupienie uwagi na indywidualnych potrzebach oznacza bardziej precyzyjne gospodarowanie dostępnymi środkami oraz możliwość bardziej dokładnego sprawdzania efektów.

Coaching to proces wzmacniania i poprawiania umiejętności i/lub wiedzy w danej dziedzinie, ma bezpośrednie, silne oddziaływanie, może się odbywać w miejscu pracy lub poza nim. Każdy cykl coachingu polega na wykorzystywaniu posiadanych umiejętności i wiedzy w określonej sytuacji bądź w dążeniu do celu. Umiejętności te lub wiedza mogły zostać opanowane niedawno bądź w bardziej odległej przeszłości w rezultacie formalnego treningu lub nieformalnego doświadczenia.[2]

Efektywny coaching prowadzi do poprawy działania, jego celem jest pomoc w przełożeniu wiedzy danej osoby na jej funkcjonowanie. Osoba bierze udział w coachingu wtedy, gdy jej umiejętności i wiedza mają być wykorzystane w niedalekiej przyszłości.

[2] Bavister S., Vickers A., *Coaching*, Wyd. HELION., Gliwice, 2007r.

Rodzaje coachingu

Ogólne zasady pracy coacha są takie same w każdym rodzaju coachingu, natomiast narzędzia i metodyka pracy będą się różnić właśnie ze względu na specyfikę danego rodzaju coachingu. Wyróżniając obszary i zakres tematyczny, jakiego dotyczy, można w uproszczeniu wyróżnić następujące typy coachingu.

2.1. Coaching zawodowy

Jest to rodzaj coachingu, który proponowany jest nie tylko menedżerom, ale również pracownikom na innych stanowiskach. Najczęściej jest on prowadzony przez bezpośrednich przełożonych, jednakże zdarza się coraz częściej, że firmy zatrudniają coachów z zewnątrz, aby proces coachingu był bardziej efektywny. Ten rodzaj coachingu dotyczy wsparcia na danym stanowisku, pomocy w realizacji bieżących zadań, ale też w zakresie szczególnych wyzwań zawodowych. Coaching zawodowy polega również na nauce umiejętności, zmianie przekonań i postaw niezbędnych do dalszego rozwoju kariery zawodowej.

2.2. Coaching ścieżki zawodowej inaczej career coaching

To rodzaj coachingu stosowanego w przypadku przeniesienia pracownika na nowe stanowisko, ale też przygotowania go do awansu. Ma on na celu pomoc klientowi w podjęciu decyzji dotyczącej własnego rozwoju zawodowego. W przedsiębiorstwach jest on zazwyczaj potrzebny, gdy należy określić nowe obszary działań pracownika tj. mocne stron i ewentualne jego ograniczenia.

2.3. Coaching zespołowy inaczej team coaching

Ten rodzaj coachingu może służyć lepszej realizacji zadań w zespole, wsparciu w różnych projektach, wdrażaniu zmian w przedsiębiorstwie, poradzeniu sobie z sytuacją konfliktową w grupie. Coaching zespołowy rozwija potencjał pracowników za pomocą pracy zespołowej.

2.4. Coaching życiowy, czyli life coaching

To rodzaj coachingu, który dotyczy życia prywatnego klienta. Coaching życiowy polega na rozwoju osobistym pracownika, poprawia jego funkcjonowanie w życiu codziennym. Celem może być wzbogacenie umiejętności osobistych w relacjach z bliskimi czy zmiana etapu w życiu w związku z nową rolą. Ten rodzaj coachingu jest bardzo rzadko stosowany w przedsiębiorstwach (Downey, 2001).

2. Coaching a inne formy wspierania rozwoju w biznesie

Co odróżnia coaching od innych form wspomagania rozwoju? Wielu osobom trudno jest odróżnić coaching od doradztwa czy mentoringu. Nie są często również znane różnice między coachingiem a treningiem.

3.1. Coaching a mentoring

Mentoring to relacja uczeń-mistrz, polegająca na naśladownictwie, gdzie mentor jako specjalista w dziedzinie aktywności zawodowej ucznia jest dla niego źródłem wiedzy i kompetencji. W przypadku mentoringu w przedsiębiorstwach starszy, bardziej doświadczony pracownik czy menadżer udziela rad. Pokazuje pewne rozwiązania, przytacza przykłady, zachowania, które stają się wzorcem do naśladowania i są zawsze poprawne. Mentor zwykle narzuca swoją wizję sytuacji i podaje rozwiązanie dobre dla niego samego, które jest zgodne z jego przekonaniami. W taki sposób rozwija kompetencje pracownika. Mentoring jest szczególnie popularny w przypadku wdrażania nowych pracowników lub awansowania ich na inne stanowisko.

Zatem w mentoringu wiedza jest przekazywana przez nauczyciela uczniowi odgórnie, bezrefleksyjnie. Taka relacja często może doprowadzić do: niezrozumienia obowiązków i oczekiwań przez obie strony, traktowania tego układu jako obowiązku a nie szansy do rozwinięcia własnych umiejętności. Nauczyciel wie coś, czego nie wie uczeń. W przypadku coachingu jest odwrotnie. Klient jest ekspertem i to klient zna odpowiedzi, a nie coach. Coach nie jest ani wzorem do naśladowania, nie musi posiadać wiedzy i być specjalistą w dziedzinie, w której jest klient, dlatego też nie wpływa swoim postępowaniem na zmianę zachowania się klienta. W coachingu zadaniem coacha jest pomoc klientowi w odnalezieniu jego ścieżki rozwoju, odkryciu jego potencjału i pokonaniu jego ograniczeń.

3.2. Coaching a szkolenie

W przypadku szkolenia w przedsiębiorstwie jego celem jest uzyskanie wiedzy i umiejętności przez pracowników. Szkoleni dzięki wskazówkom trenera stają się bogatszy w wiedzę i poszerzają swoje kompetencje. Trener prowadzący szkolenie ma ustalony harmonogram i wcześniej zaakceptowany program merytoryczny. Jest ekspertem w swojej dziedzinie i to on przy użyciu różnych narzędzi może dokonać oceny poziomu umiejętności zdobytych przez uczestników. Różnica pomiędzy coachingiem a szkoleniem polega na tym, że w wielu wypadkach uczestnicy szkoleń biorą w nich udział wbrew własnej woli, podczas gdy coaching jest najczęściej całkowicie dobrowolny.

Poza tym, coach nie ma ustalonego planu spotkania, mało mówi, bardzo dużo słucha pracownika, pomagając mu kreować i przeformułowywać własne przekonania tak, aby mógł realizować swoje cele.

2.3. Coaching a konsulting

W przypadku konsultingu to osoba konsultanta oferuje zbadanie obecnej sytuacji w przedsiębiorstwie i rozwiązuje problemy lub pomaga w rozwoju biznesu jako całości. Oznacza to, że konsulting składa się z dwóch elementów: diagnozy i wynikających z niej wskazówek. Celem tego procesu jest poprawa sytuacji podlegającej konsultacji. Konsultant korzystając z określonych narzędzi, diagnozuje np. specyfikę funkcjonowania zespołu kierowanego przez klienta, określa mocne i słabe jego strony i opisuje mechanizmy aktywne w zespole. Na tej podstawie przekazuje sugestie, które mogą dotyczyć na przykład zarówno utrwalania czy eliminacji poszczególnych sposobów zarządzania. I tu w zasadzie jest koniec jego pracy, dalej może wkroczyć coach, który pomoże klientowi doskonalić zarządzanie w kontekście sugestii wynikających z konsultingu. Konsultant ma do czynienia z nadrzędnymi organizacjami lub ich poszczególnymi częściami, a nie z jednostkami składającymi się na nie.

2.4. Coaching a doradztwo

Różnica pomiędzy coachingiem a doradztwem jest bardzo zauważalna. Doradca wie, co należy zrobić i informuje o tym klienta. Doradca to specjalista w swojej dziedzinie, udziela porad i podaje gotowe rozwiązania, których zastosowanie powinno przynieść oczekiwany i pozytywny dla klienta skutek. Coach nie wie, ale też nie musi wiedzieć, bo jego rola polega na tym, aby to klient wiedział, co ma robić. Filozofią coachingu jest to, że to klient ma być doradcą samego siebie. Doradztwo natomiast zakłada, że pracownik potrzebuje przewodnictwa i porady, nie zaś aktywnego słuchania i stawiania odpowiednich pytań.[3]

3. Technika grow jako główne narzędzie w pracy coacha

Coaching operacyjny jest specyficznym rodzajem pracy z zadaniami i celami, gdyż rola coacha często ogranicza się do inspiratora, zadającego pytania nakierowujące nie na rozwiązanie, ale na zasoby, które umożliwiają dojście do konkretnego celu. Aby uzyskać taki rezultat coach potrzebuje odpowiednich narzędzi, które wspomogą proces coachingu. Model GROW jest przykładem jednego z głównych narzędzi pracy coacha. Model GROW, od angielskich słów Goals, Reality, Options i Will został opracowany przez Grahama Alexandra, sir Johna Whitmore'a i Alana Fine'a już we wczesnych latach 80. minionego wieku.[4]

Timothy Gallwey rozwinął model GROW na podstawie swoich obserwacji, jako trener tenisa ziemnego. Uznał, iż narzędzie tego typu świetnie sprawdza się

[3] Wilson C., *Coaching biznesowy*, Wydawnictwo MT Biznes Ltd., Warszawa, 2010r..
[4] Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna., Kraków, 2006r.

w określaniu lepszego treningu, zarówno poprzez uzgodnienie planu z samym zainteresowanym (tenisistą), jak i pod czujnym okiem specjalisty.

- G (ang. Goal, Cel) – pozycja wyjściowa, określone zamiary wobec całego procesu,
- R (ang. Reality, Rzeczywistość) – stan obecny, zasoby w aktualnym posiadaniu,
- O (ang. Options, Opcje, Możliwości) – dostępne możliwości, punkty zaczepienia,
- W (ang. Will, Wola, Decyzja) – finał, moment podjęcia decyzji.

Technika GROW jest bardzo popularna, gdyż daje możliwość podjęcia racjonalnych decyzji w oparciu o głęboką analizę stanu obecnego. Często samo zastanowienie się nad aktualnymi zasobami stwarza okazję do postawienia nowych, świeżych założeń. Model ten jest niezwykle prosty, lecz bardzo skuteczny przy ogólnym wyznaczaniu celów, zarówno biznesowych, jak i prywatnych, gdyż wspiera proces, a nie konkretne treści. Na ogół stosuje się go na początku sesji, by określić stan wyjściowy klienta.[5]

Cele. W przedsiębiorstwach pracownicy niestety nie zawsze mają określone cele, a przecież określenie celu jest pierwszym i podstawowym krokiem na drodze do jego osiągnięcia. Taka postawa pozwala skoncentrować się na rozwiązaniu a nie na problemie.

Rzeczywistość. Polega na zbadaniu aktualnej rzeczywistości pracownika. Coachowie poświęcają zazwyczaj bardzo dużo czasu w trakcie procesu coachingowego na tę właśnie część. Pracownik musi wiedzieć, na czym będzie się skupiał i co analizował. Głębsza refleksja nad obecnymi warunkami pozwala pracownikom nakreślić listę materialnych i pozamaterialnych zasobów, które mogą nazwać bogactwem stanu obecnego. Coach zadaje tylko pytania, nie sugeruje żadnych cech czy procesów, które mogą zachodzić w środowisku pracownika. Perspektywa określana w odpowiedziach musi być pełna i stwarzać możliwości do refleksji.

Możliwości. Coachowie, gdy już pracownik określi cel i rzeczywistość, dobierają odpowiednie narzędzia, materiały i kompetencje do wykonania zadania. Sporządzają listę zasobów doskonalenia funkcjonowania zawodowego pracownika i wstępnie ją weryfikują. Zachęcają pracownika do zastanowienia się nad wszystkimi dostępnymi możliwościami i rozwiązaniami, aby z dużej ich liczby wybrać te najlepsze. Ważne by upewniać się, że wszystkie opcje zostały wyczerpane (lub przynajmniej stanowcza większość z nich). Bardzo często nawet abstrakcyjne i niedorzeczne pomysły otwierają drogę dla nowych pokładów kreatywności. Baw się możliwościami, układając najbardziej zaskakujące połączenia. Zazwyczaj sytuacje bez wyjścia nie istnieją, a w modelu GROW to właśnie sytuacja określana jest po to, by stworzyć perspektywy wyjścia. Wzbogacenie rzeczywistości o udział posiadanych zasobów kieruje nas prosto do, momentu, w którym zostaje podjęta: Jakimi metodami możesz się

[5] Robbins A., *Unlimited Power*, Simon & Schuster Uk Ltd., London, 1989r.

posłużyć w odniesieniu do tego zagadnienia? Jakie możliwości – mniejsze i większe – są dla Ciebie dostępne? Co jeszcze możesz zrobić?

Decyzja. Ostatni krok to zobowiązanie końcowe. Ten punkt dotyczy działania pracownika po zakończonej sesji coachingowej. Podczas sesji z pracownikiem coachowie tworzą plan. Jednakże samo nakreślenie planu i stworzenie obrazu sytuacji pożądanej to za mało. Konkretne, praktyczne działanie dopiero jest dążeniem do realizacji. Największą, najważniejszą rolę odgrywa tutaj czas.

Przykładowe pytania zadawane przez coachów w przedsiębiorstwach na tym etapie: Które rozwiązanie wybierzesz?

Coachowie zadają pytania dotyczące teraźniejszości i przede wszystkim przyszłości, unikają zadawania zbyt wielu pytań dotyczących przeszłości. Terapeuci skupiają się na przeszłości i na tym, jak przeszłe doświadczenia wpłynęły na obecne trudności. Coaching nie jest terapią. Celem coachingu jest podniesienie poziomu pracy, omówienie tego, co powinno zostać zmienione, by zwiększyć efektywność w przyszłości.

4. Podsumowanie

Coaching jest nowoczesną i często skuteczną metodą doskonalenia kompetencji i umiejętności w biznesie. Wykorzystuje on dla uzyskania jak najlepszej efektywności nowoczesną wiedzę z dziedziny psychologii stosowanej, liczne narzędzia psychoterapii, dostosowane do usprawniania i doskonalenia na różnych poziomach w przedsiębiorstwach.

Coaching nie jest odpowiedzią na każdą zaistniałą sytuację. Czasem należy odwołać się do instruktażu i ukierunkowania. W wieli sytuacjach najlepszym rozwiązaniem okazują się szkolenia. Jednakże znajomość specyfiki metody coachingowej oraz różnic pomiędzy innymi formami rozwoju stosowanymi w przedsiębiorstwach pozwala uniknąć niedopasowania coachingu do sytuacji.

Coaching jest procesem umożliwiającym ludziom odkrycie rozwiązań najbardziej odpowiednich dla nich samych. Możliwe jest to poprzez dialog, dzięki któremu coachowany dostrzega nowe perspektywy i zaczyna lepiej rozumieć własne myśli, emocje i działania, jak również ludzi i sytuacje wokół.

Plusem coachingu jest fakt, że można stosować go zarówno w przypadku pojedynczych osób jak i całych zespołów. Nie polega na mówieniu, lecz zadawaniu pytań, co powoduje rozwój kreatywność pracowników i ich większy wgląd w sobie.

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw ocenia efektywność coachingu bardzo wysoko, co powoduje, że metoda ta nieustannie się rozwija i staje się uniwersalnym środkiem przekazu.

Abstract

Nowadays coaching is considered as one of the most effective way of developing individuals, corporations, as well as companies. It is more preferable than other forms of helping clients: workshops, therapy. Coaching is one of the best form of amending employees abilities in the world.

In fact, it brings spectacular benefits and shows people how to achieve more at work as well as at home. A lot of magazines, books and essays are about coaching definitions, kinds of coaching and differences between life and business coaching. Unfortunately, many employers don't concentrate on its effectiveness in business, so that a lot of people think that "this fashion will pass".

Bibliografia

1. Bavister S., Vickers A., *Coaching,* Wydawnictwo HELION., Gliwice, 2007r.
2. Hargrove R., *Mistrzowski coaching,* Oficyna Ekonomiczna., Kraków, 2006r.
3. Parsloe E., Wray Monika., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się,* Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych**.**, Warszawa, 2002r.
4. Robbins A., *Unlimited Power,* Simon & Schuster Uk Ltd., London, 1989r.
5. Wilson C., *Coaching biznesowy,* Wydawnictwo MT Biznes Ltd., Warszawa, 2010r.

Paula Mocior, Magdalena Małecka
Koło Naukowe Menedżerów, Politechnika Lubelska

Czy warto inwestować w pracownika? Sposoby motywowania

Streszczenie

Obecnie, bazowanie jedynie na wypłacaniu wynagrodzeń za pracę to za mało. Niezbędne stają się inwestycje w pracownika poprzez motywację, która ma znaczący wpływ na podniesienie wyników biznesowych przedsiębiorstwa, a także zadowolenie ze strony pracowników. Najczęściej stosowanymi motywatorami materialnymi, poza atrakcyjnym wynagrodzeniem, są różnego rodzaju nagrody, premie, dofinansowanie kształcenia, wypoczynku, opłacana przez pracodawcę prywatna opieka medyczna, możliwość korzystania z samochodu służbowego, itp.

Ciekawym, choć w Polsce ciągle mało popularnym przykładem sposobu motywowania pracowników jest kafeteria – system pozwalający pracownikom w ramach określonego limitu dokonywać wyboru spośród oferowanych świadczeń. Kolejnym znaczącym czynnikiem jest e-learning, system nauczania, który pozwala pracownikom w wygodny i korzystny sposób korzystać z różnego rodzaju szkoleń przez Internet. Właściwe wykorzystanie i rozsądne zastosowanie środków motywacyjnych w przedsiębiorstwie daje wiele korzyści pracodawcom i podwładnym, które z kolei są ogromnym krokiem w stronę sukcesu.

1. Wstęp

W dzisiejszych czasach inwestycja w pracowników ma istotne znaczenie, gdyż odgrywa ważną rolę w procesie motywacji pracownika. Dobrze zmotywowany pracownik lepiej i chętniej wykonuje swoje obowiązki, co znacząco wpływa na rozwój firmy i jej wyniki finansowe.

Obecny rynek pracy w Polsce zawiera wielu potencjalnych kandydatów na pracowników, jednak niewielu z nich posiada odpowiednie kwalifikacje i umiejętności.

Pracownicy przy wyborze pracy kierują się zarówno wysokością wynagrodzenia jak również możliwością realizacji samego siebie. Dlatego też zadaniem dobrego pracodawcy jest stworzenie odpowiednich warunków pracy z możliwością rozwoju osobistego.

2. Motywacja i jej źródła

„Motywowanie, jako element zarządzania, polega na takim wykorzystywaniu mechanizmów motywacji, by zapewniały zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu organizacji, zachęcały do podnoszenia kwalifikacji i dawały satysfakcję z pracy. Polega na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców.”

Główną formą inwestycji w pracownika jest motywacja pozapłacowa, czyli jedna z form wynagrodzenia, która wpływa na lojalność pracownika wobec firmy. Na motywację pozapłacową składają się następujące działania:

- Ścieżki kariery – system określający poszczególne etapy zatrudnienia i awansu pracownika,
- Dodatkowa opieka medyczna – jest ona bardzo powszechna, a zapotrzebowanie nadal wzrasta. W Polsce korzysta z niej od 500 do 700 tysięcy pracowników różnych branż,
- Szkolenia – jedną z zalet szkoleń jest zaspokojenie potrzeb firmy, zaś drugą doskonalenie umiejętności pracowników i wspieranie ich w rozwoju. Coraz częściej szkolenia organizowane są w miejscach atrakcyjnych turystycznie. Dzięki temu istnieje możliwość połączenia ze sobą zarówno procesu zdobywania wiedzy jak i wypoczynek. Tę formę motywacji pracownicy mogą odbierać jako nagrodę,
- Karty do klubów sportowych – upoważniają do wstępu na siłownie, baseny, zajęcia taneczne czy fitness. Jest to dobry bonus dla pracownika, gdyż prowadzenie aktywnego trybu życia jest aktualnie bardzo popularne. Karty te są bardzo wygodne, ponieważ umożliwiają korzystanie z wyżej wymienionych usług w dowolnym miejscu i czasie,
- Studia podyplomowe – forma zwiększenia wiedzy pracowników oraz nabycie dodatkowych uprawnień,
- Rabaty na zakupy, bony towarowe,
- Telefony, komputery i samochody służbowe.

Wykres 1. Świadczenia pozapłacowe dla pracowników
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań „Kandydat 2011" przeprowadzonych przez portal Pracuj.pl

3. Kafeteria – jako wieloopcyjny system świadczeń

Kafeteria stanowi formę pakietowego systemu wynagrodzeń, w którym pracownicy mają możliwość wyboru rodzaju świadczeń w obrębie złożonych przez pracodawcę propozycji. Przykładem są: wypłaty gotówkowe, czas wolny, systemy dodatkowych ubezpieczeń, świadczenia rzeczowe, pożyczki, finansowanie doskonalenia kwalifikacji, finansowanie wypoczynku, papiery wartościowe itp. Wybór opcji dotyczy przeważnie części wynagrodzenia przeznaczonej na premie. Kafeteria stwarza możliwość indywidualizacji kształtu pakietu i dostosowania go do zróżnicowanych potrzeb, celów i systemów wartości poszczególnych pracowników. Zadaniem tego typu świadczeń jest przyciągnięcie do organizacji najlepszych pracowników oraz zatrzymanie ich w firmie.

Zaletą świadczeń kafeteryjnych jest: indywidualizacja świadczeń, która prowadzi do wzrostu zadowolenia pracowników, co zwiększa skuteczność motywowania oraz zwiększa elastyczność kosztową po stronie przedsiębiorstwa. Natomiast do wad należą trudności organizacyjne. Zastosowanie kafeterii wymaga odpowiedniej wyceny poszczególnych opcji wynagrodzeń, dobrego systemu komunikacji między pracownikami, a pracodawcą oraz wysokich umiejętności w zakresie zarządzania tym systemem.

Niestety w Polsce kafeteria nie cieszy się zbytnim zainteresowaniem w przeciwieństwie do krajów wysoko rozwiniętych. W wielu przypadkach bywa tak, że firmy nie znają nawet tego typu wynagrodzeń.

4. E-learning

E-learning jest to nauczanie z wykorzystaniem sieci komputerowych i Internetu. Służy nauczaniu na odległość oraz nauczaniu elastycznemu. Ponadto umożliwia samodzielne wybranie preferowanego formatu dostarczania wiedzy i tempa jej przekazywania. Szkolenia te są korzystniejsze od tradycyjnych, ponieważ testy wstępne wykrywają braki w wiedzy pracowników, dzięki czemu można dobrać odpowiedni tok szkoleń. Ponadto pozwalają pracodawcy zaoszczędzić pieniądze, gdyż nie ponosi on kosztów związanych z wynagrodzeniem trenera, wynajmem sali itp. W każdej chwili mogą sprawdzić postępy jakie poczynili podwładni oraz ich stopień przyswojenia wiedzy. Pracownik zaś, może korzystać z e-learningu w dowolnym czasie i miejscu, nie zaniedbując przy tym swoich obowiązków, a w razie potrzeby po zakończeniu szkolenia może powrócić do informacji w nich zawartych. Dodatkowo programy te są stale modyfikowane i doskonalone zgodnie z zapotrzebowaniem firm i sytuacją na rynku.

5. Korzyści dla firmy

Powyższe sposoby motywowania są bardzo kosztowne dla pracodawcy, jednak jest to pewnego rodzaju inwestycja w pracownika, która w przyszłości zwróci się z nawiązką. Przygotowanie ścieżki kariery w oparciu o różnego

rodzaju szkolenia czy kursy może pomóc pracownikowi w dalszym rozwoju. Natomiast kiedy pracownik zauważa swoje postępy, bardziej się motywuje i z całych sił dąży do wyznaczonych celów i najczęściej je osiąga. Dzięki temu firma jest w stanie wykorzystać w pełni potencjał pracownika, przez co zwiększa się efektywność wykonywanej pracy. Pracodawcy, który nie inwestuje w rozwój kadr nie uda się w całości wykorzystać potencjału ludzkiego, a co za tym idzie trudniej będzie mu osiągnąć cele organizacji. Pracownik, któremu zapewniana jest dodatkowa opieka medyczna, służbowy samochód, laptop bądź telefon uświadamia sobie, że się o niego dba. Czuje się bardziej doceniony i rzadziej myśli o zmianie pracy. Wszystkie te inwestycje prowadzą do zwiększenia produktywności, podniesienia jakości i konkurencyjności firmy oraz poprawy zewnętrznego i wewnętrznego wizerunku.

Z badań przeprowadzonych w 2009 roku przez firmę doradczą PricewaterhouseCoopers wynika, że za każdą złotówkę zainwestowaną w pracownika zwraca się około 1,71 zł.

6. Wnioski

Każdy pracodawca chciałby, aby jego podwładni pracowali efektywnie, a firma przynosiła zyski, zaś pragnieniem każdego pracownika jest uznanie przełożonego oraz otrzymywanie godnego wynagrodzenia za wykonywaną pracę. Można pogodzić to wykorzystując motywację pozapłacową.

Wszystkie rodzaje inwestycji w pracownika przynoszą obopólne korzyści. Pracownik podnosi swoje kwalifikacje, zwiększa umiejętności, doskonali się w swojej branży. Czuje się doceniony i szanowany, przez co chętniej i sumienniej wykonuje swoją pracę. Natomiast firma posiadająca dobrze wykwalifikowany zespół lepiej prosperuje. Zwiększa się jej efektywność i produktywność oraz łatwiej jest jej osiągnąć wyznaczone cele.

W przypadku, gdy w organizacji nie dba się o rozwój pracownika, jego możliwości nie zostają w pełni wykorzystane, na czym w dużej mierze traci firma.

Bibliografia

1. Czarniawska B., *Motywacyjne problemy zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe., Warszawa, 1980r.
2. Król H., Ludwiczyński A*., Zarządzanie zasobami ludzkimi*., PWN., Warszawa, 2006r.
3. Sikorski C., *Motywacja jako wymiana- modele relacji między pracownikiem a organizacją.,* Difin., Warszawa, 2004r.

4º www.ipo.pl/kadry/artykuly/., 09.08.2011r.

5º www.fpa-group.pl, 09.08.2011r.

Phon Sophat
Lublin University of Technology

Effective Time Management (ETM) in social science

In the modern societies and modern world economic are running into the globalization and modernization for business and individualization in societies.

Moreover, societies and people are trying to live with peace and success with development and innovation well, with this reasons and advantages of the world, so people is finding some indicators or encouragements in this process, that is assisting them to reach the goals and success in the sustainable one in their life. So many people try to manage their time by using some tactics or other tools for making self-better and better and make the goal or finalized options too to their business or individualized enterprises. Some issues are rising up while their management or process it, by the way, one of this critical issue is management of time. A good time management makes them more successful to the extent it can push them into better priority decisions.

Whatever your time-management trainer might tell you: Time management is not about saving minutes, it is all about objectives. The idea is not to perfectly stuff your appointment calendar, but to effectively cause success.

Good time-management should include several important components. For example:

- Clearly formulated goals and a general view of everything that has to be done,
- An organization system favoring objectives instead of appointments and deadlines: The focus should never lie on the attitude of the "complete usage of our time", but on the achievement of goals. It is like driving a car: "The right direction is more important than high speed.",
- Writing down plans instead of thinking them through in our heads makes us more successful,
- Priorities: Shifting our focus from unimportant to important tasks is our biggest potential,
- Reduction of disorganization and interruptions time or others,
- Do not tidy up, but relate documents to tasks and time schedule,
- Time-management has to create a balance between the different roles in our life, such as job, family, health, educations, and so on.

1. How to get success connected with time management individualistically?

Objectives of Effective Time management:

- Personal success,
- Personal mastery,

- Leadership skill,
- To prepare a better life,
- Accountability, Reliability, Responsibility.

Pic.1 How to make a success?
Source: www.google.com

Learning outcome: clarify goals and achieve them, work more efficiency and productivity, learn specific skills and tool to save time, overcome stress and procrastination, managing interruption, time management quick tips.

2. Effective Time Management's concept

"The future belongs to those who prepare for it today" Malcolm X.

What is the Time management effective to me? Let's think that:

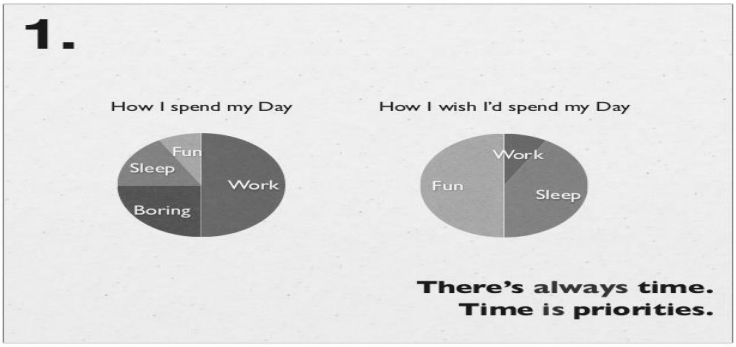
- What can 'I do to have time'?
- Make it systematically,
- Learn to say 'NO',
- Use lunch time,
- Reduce phone call,
- Think before you do,
- Plan what you do and do what you plan,
- Work hard always pay & smart,
- Toughest job first,
- Learn how to Steep.

Solution to answer „What can 'I do to have time?" can be: to carry books or tap, prompts for all appointments, lay out clothes the night before, now limitation, skip desserts, no smoking, no drinking, note, letters, SMS, memo, while waiting.

3. What can I do to Effective Time Management (ETM)?

First you have to manage your time, then try to strengthen your potential skills, recognize and identify the obstacles. Second make strategies to overcome (5 essential questions, smart goals, use your waiting time, prioritize). Third control your time (personal fulfillment, daily activities, leave comfort zone to reach goal). In the end manage your life (daily plan, set goal, prioritize, use your waiting time)

Set Goals: 10 Years Goal, 5 Years Goal**,** 1 Year Goal**,** 6 Months Goal**,** 3 Months Goal**,** 1 Months Goal**,** 1 Week Goal**,** 1 Day Goal**,** 1 Hour Goal**,** 1 Minute Goal.



Pic. 2 Comparison time of spend a day
Source: www.google.com

Power tools are connected with manage time (Set Goals, Organize, Prioritize, Use it to Do list, Avoid being a perfectionist, Respect your Time and Life) and strategy to overcome.

4. Five Essential Questions

- Is It Important for me?
- Is it Urgent?
- Does it support to my Goal ?
- Is it Most Important Task?
- Do I fulfill myself ?

Smart Goals strategy are specific, measurable, achievable, realistic and time bound. You can use waiting time: on public transportation**,** at the doctor's office**,** waiting for your plane, when you are early**,** to correspondence, to letters or memos, to read books or tap**.** Prioritize:

- Do,
- Delegate,
- Delete,

- Delay,
- Attach deadline to things delays,
- Focus on plan,
- Address urgent.

6. Principle of Time effective management

- The 90/10 Rule,
- Effectiveness vs. Efficiency,
- Smart work vs. Hard work,
- *Failing* to plan is planning to fail,
- Plan Each Day, Each Week, Each Semester,
- You can always change your plan, but only once you have one.

References

1. Kenneth Blanchard and Spencer Johnson, " one time manager", USA, 1981.
2. Stephen Covey, Simon & Schuster, "The Seven Habits of Highly Effective People", USA, 1989.
3. http://www.wikihow.com/Manage-Your-Time
4. http://www.quotationspage.com/quote/1877.html
5. http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria

Przemysław Machaj, Anna Prończuk
Koło Naukowe Ekonomistów, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Nowoczesne techniki zarządzania na przykładzie Kaizen

Streszczenie

Kaizen to japońska technika organizacji środowiska pracy, życia osobistego i społecznego. Oznacza ciągłą poprawę i dążenie do doskonałości. W biznesie Kaizen ma na celu poprawę jakości przy jak najmniejszych kosztach, lepsze zaspokajanie potrzeb klientów i skrócenie czasu realizacji usług lub wytworzenia towarów. Podstawą filozofii Kaizen jest sześć zasad, a wśród nich metoda małych kroków, standaryzacja i poleganie na pracownikach. Ponadto, niezwykle ważne jest też pojęcie muda, czyli marnotrawstwo, które należy wykluczać.

1. Wstęp

Mówiąc o nowoczesnych technikach zarządzania warto spojrzeć na kulturę Dalekiego Wschodu. Japończycy zawsze byli uznawani za wzór pracowitości i sumienności. To stamtąd wywodzi się pojęcie *karoshi,* czyli zapracowanie się na śmierć. Również z Japonii pochodzi filozofia zarządzania *Kaizen* (z jap. zmiana na lepsze). Oznacza ciągłą poprawę i dążenie do doskonałości małymi krokami.

2. Reguły zarządzania

W metodzie *Kaizen* nie chodzi o duże nakłady finansowe. Doskonałość powinna być wprowadzana systematycznie i małymi krokami przy jednoczesnym ograniczaniu wydatków pieniężnych. Nie należy wydawać ogromnych środków na nowe urządzenia i technologie. Zamiast tego, należy inwestować w rozwój kadry pracowniczej, gdyż to ludzie są motorem innowacyjności przedsiębiorstwa.[1]

W *Kaizen* nie przypisuje się odpowiedzialności za innowacje do konkretnych osób. W procesie doskonalenia powinni brać udział wszyscy, zarówno pracownicy fizyczni jak i biurowi. Ważne jest miejsce, gdzie dokonuję się zmiana. Doskonalenie może przebiegać tylko w jednym konkretnym miejscu (z jap. *gemba*), tam gdzie przebiegają procesy dodawania wartości do produktu. Wynika to z tego, że osoba na danym stanowisku i w danym miejscu najlepiej wie, co można usprawnić. Z tych założeń wynikają złote reguły zarządzania *Gemba:*[2]

- Idź na *Gemba* – gdy pojawi się jakiś problem należy szukać jego podstaw w miejscu powstawania produktu lub usługi. Nie można próbować rozwiązać

[1] Masaaki I., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania,* Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2006, s.40.
[2] Ibidem, s.73.

problemu „zza biurka", gdyż jest to nieskuteczne. Stąd wynika także, iż powinno się przeprowadzać rutynowe odwiedzanie gemba przez kierowników. To rodzi nowe pomysły na doskonalenie procesu wytwórczego,

- Sprawdź *Gemutsu* (z jap. właściwy przedmiot, materiał) – należy stale sprawdzać czy maszyny oraz produkty końcowe nie są wadliwe,
- Stosuj tymczasowe rozwiązania – posługując się dostępnymi w danym momencie danymi należy podejmować tymczasowe środki zaradcze od razu w momencie powstania problemu,
- Zrób Kaizen – znajdź i usuń główną przyczynę,
- Standaryzuj – w celu przeciwdziałania powtarzającym się problemom, po zastosowaniu środków zaradczych, należy wytworzyć i skutecznie wdrażać nowe normy i zasady.

Efekty stosowania tych zasad nie są widoczne od razu. Ważne jest, aby cierpliwe podchodzić do procesów zmian i oczekiwać rezultatów długookresowych. To zapewni długofalowy wzrost.

3. Standaryzacja

Standardy określają najłatwiejszy, najbezpieczniejszy i relatywnie najtańszy sposób wykonywania danej czynności. Standaryzacja jest udokumentowaniem tego sposobu. Celem jest zapewnienie przestrzegania zasad i stabilizacja procesów. Podstawową korzyścią standaryzacji jest to, że zachowuje know how firmy i pozwala na jej wieloletnie przetrwanie. Stanowi punkt odniesienia do oceny funkcjonowania i pomaga w ewaluacji poprawy procesów. Ponadto, wyznacza cele, do których należy dążyć w przyszłości.[3]

4. Muda, czyli wykluczanie marnotrawstwa

Kaizen jest nieustannym doskonaleniem dzięki konsekwentnej likwidacji marnotrawstwa (*Muda*). Jest to jedna z trudniejszych faz doskonalenia. W początkowym etapie konieczne jest rozpoznanie marnotrawstwa, jakie kryje się w powszednich procesach, po czym zdefiniowanie tego co można zrobić, w celu sukcesywnego limitowania. Kolejny etap wymaga zastanowienia się nad sposobem eliminacji i konwersji części marnotrawstwa na wartość dodaną. Japońskie słowo Muda tłumaczy się jako marnotrawstwo.

We wszystkich procesach zasoby ludzkie i majątkowe albo generują wartość, albo jej nie generują. *Muda* dotyczy każdego działania, nie uzyskującego wartości. Ohno sklasyfikował *muda* w *gemba* w następujących siedmiu kategoriach:[4]

- Muda nadprodukcji,
- Muda zapasów,
- Muda napraw/braków,

[3] Wasilewski L., *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii,* ZETOM, Warszawa, 1997, s.105.
[4] Masaaki I., *Gemba..., op.cit*., s.115.

- Muda ruchu,
- Muda przetwarzania,
- Muda oczekiwania,
- Muda transportu.

4.1 Muda nadprodukcji

Muda wynikająca z nadprodukcji występuje w charakterze procesu myślowego osób, kontrolujących produkcję, które na wyrost marnotrawią się pewnymi kwestiami, że czują się zobligowane wytwarzać na wszelki wypadek więcej niż wynika z zapotrzebowania. Ta kategoria muda stanowi efekt wyprzedzania terminów produkcji. Według Masaki Imai taka sytuacja podyktowana jest następującymi założeniami lub taktykami opartymi, na błędnych przesłankach:

- Produkować tak wiele, jak to możliwe w procesie, bez zwracania uwagi na tempo produkcji następnego procesu,
- Udostępniać operatorowi miejsce na dodatkową produkcję,
- Pozwalać, by każdy proces lub każda linia produkcyjna były zainteresowane podnoszeniem własnej produktywności,
- Przyspieszać produkcję sztuk dobrych za pierwszym razem, ze względu na możliwe awarie na linii (wskaźnik sztuk dobrych za pierwszym razem odnosi się do odsetka produktów ukończonych bez operacji poprawkowych),
- Zezwalać maszynom produkować więcej, by wykorzystać ich całą zdolność produkcyjną,
- Wprowadzać drogie maszyny, które nie zostaną zamortyzowane, jeżeli wskaźnik operacyjny się nie poprawi.

Przekraczanie optymalnej wielkości produkcji jest najgorszym rodzajem z pośród *muda*. Powoduje, że ludzie mogą odczuwać pozorne bezpieczeństwo, pomaga ukryć wszelkie problemy jak również przysłania wiadomości, dzięki którym możliwe jest zaopatrzenie we wskazówki dla *Kaizen* w hali produkcyjnej. W efekcie wymienionych działań wzrastają całkowite koszty wytwarzania. Nadprodukcja to najniebezpieczniejsze marnotrawstwo spośród wszystkich siedmiu, ponieważ implikuje ono każdą inną stratę.

4.2 Muda zapasów

Utrzymywane w zapasach produkty końcowe, półfabrykaty części i dostawy nie generują żadnej wartości. Powodują wzrost kosztów ogólnozakładowych, ponieważ zajmują przestrzeń w pomieszczeniach, a także wiążą się z dodatkowym wyposażeniem. Konieczna jest również dodatkowa siła robocza, która zajmie się składowaniem, administrowaniem i zarządzaniem zapasami. Z upływem czasu, jakość gromadzonych produktów staje się gorsza, a w sporadycznych przypadkach mogą nawet ulec zniszczeniu w wyniku zdarzeń losowych np. pożaru. Na domiar tego pośród zapasów kryją się niedostatki, które zostaną ujawnione nie wcześniej niż w momencie sprzedaży.

4.3 Muda napraw/braków

Braki – to produkty, nie urzeczywistniające oczekiwań klientów, gdyż nie zostały wytworzone przyzwoicie za pierwszym razem. Wymuszają, więc one poprawki, a to absorbuje czas i materiały oraz wyzwala dodatkowe koszty. Kiedy maszyna zaczyna wytwarzać wadliwe produkty, nieodzownym jest jej wyłączenie. To zaś wpływa negatywnie na proces produkcji, gdyż implikuje przerwy w planie produkcyjnym. Ten rodzaj marnotrawstwa skutkuje następującymi elementami: źle zaplanowany proces, niskie kwalifikacje pracowników oraz brak ich przeszkolenia, jak również nieodpowiednio zaprojektowane maszyny i wadliwie działający sprzęt.

4.4 Muda ruchu

Ruchy pracowników, które nie przyczyniają się bezpośrednio do wytworzenia wartości są kolejnym marnotrawstwem. Ten rodzaj muda pojawia się, podczas, gdy operator porusza się intensywniej i częściej niż jest to wymagane. Podobnie, gdy jego działania wymagają dużego wysiłku fizycznego (np. podnoszenia i przenoszenia ciężkich przedmiotów). Ruch determinuje wysokie koszty. Zabiera czas, utrudnia proces produkcyjny, rośnie też prawdopodobieństwo zajścia wypadku przy pracy. Bezzasadny, nadmierny ruch może być rezultatem złego przeszkolenia pracowników, nieodpowiednich procedur, nieprawidłowo zaprojektowanych stanowisk pracy oraz nieporządku w miejscu pracy. W eliminacji tego rodzaju marnotrawstwa służy pomocą metoda 5S, czyli reorganizacja miejsca pracy, dbanie o czystość, sortowanie i układanie narzędzi pracy oraz dobieranie odpowiednich przyrządów do rodzaju wykonywanej pracy.

4.5 Muda przetwarzania

Nieadekwatne technologie bądź projekty są przyczyną muda w samym procesie produkcji. Jeżeli maszyna działa zbyt długo, szybciej się zużywa, co powoduje, że prawdopodobieństwo pojawienia się usterki rośnie. Problemem są tu także operatorzy, którzy angażują się w dużo większym stopniu niż jest to konieczne. Marnotrawstwo w procesie produkcyjnym może zostać wyeliminowane poprzez zdrowy rozsądek i redukowanie kosztów. Muda przetwarzania może wynikać z niewłaściwej synchronizacji procesów oraz czynności wykonywanych w ramach tych procesów. Straty mogą być także eliminowane za pomocą łączenia operacji.

4.6 Muda oczekiwania

Następne marnotrawstwo to oczekiwanie, na zakończenie jednego procesu umożliwia przejście do kolejnego działania. Ten rodzaj straty jest najłatwiej wykryć, gdyż występuje w momencie, gdy ręce pracownika są bezczynne. Tego typu sytuacja ma miejsce wtedy, gdy praca operatora jest wstrzymana na skutek złego przeszkolenia czy braku odpowiednich kwalifikacji, niezbalansowania

linii produkcyjnej, braku części, awarii maszyny. Oczekiwanie jest „wąskim gardłem" w procesie wytwarzania. Efektami występowania tej kategorii muda są: problemy z przepływem procesu produkcyjnego, niedotrzymanie terminów dostaw, itp.

4.7 Muda transportu

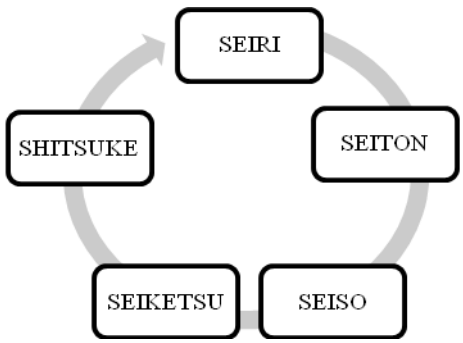
Transport jest niezbędnym elementem operacji. Jednakże w wyniku przenoszenia materiałów i produktów poza procesem produkcyjnym nie można mówić o wytworzeniu wartości dodanej. Zbyteczny oraz złożony przepływ rzeczy powoduje stratę czasu, powierzchni na hali produkcyjnej i stosowanie innych zasobów. Podczas transportu może dojść do uszkodzeń. Muda transportu jest zwykle powodowana źle zaprojektowanym miejscem pracy.

W procesach usługowych może wystąpić aż 16 rodzajów marnotrawstwa w 4 różnych obszarach związanych z czasem pracy (np. czas oczekiwania, czas szukania, przerwy, natłok informacji, transport), systemem pracy (np. środowisko, jasność informacji, niejasne cele, technologia), pracownikami (np. kreatywność, know how, zdrowie) oraz procesem biznesowym (np. zapasy, przekazywanie zadań, procedury pracy, pomyłki).

5. Właściwe utrzymanie stanowiska pracy

Standardy 5S wywodzą się od pięciu japońskich słów, które składają się na pojęcie właściwego utrzymywania stanowiska pracy:

- Seiri (selekcja): odróżnianie w gemba rzeczy niezbędnych od zbędnych i w efekcie odrzucanie tych drugich,
- Seiton (systematyka): porządkowanie rzeczy pozostałych po serii,
- Seiso (sprzątanie): utrzymywanie miejsca pracy i maszyn w należytej czystości,
- Seiketsu (standaryzacja): stosowanie i ciągłe praktykowanie powyższych punktów w jak najszerszym zakresie,
- Shitsuke (samodyscyplina): budowanie samodyscypliny i nawyku angażowania się w 5S poprzez ustanawianie standardów.



Schemat 1. Technika 5S
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Masaaki I., Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania., Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2006.

Istota formuły 5S zawiera się w dbałości o porządek i racjonalne gospodarowanie zasobami na indywidualnym stanowisku pracy, co wiąże się z wykluczeniem marnotrawstwa. Jak wynika z założeń 5S jest to ciągły i zorganizowany projekt, który odnosi się do całej organizacji, zarówno do kierownictwa, jak i wszystkich pracowników. Jest podstawową techniką, którą powinna wdrażać każda organizacja.

„Jeżeli uda ci się wprowadzić zasady 5S, uda ci się wszystko. Firma, która dobrze radzi sobie z 5S, poradzi sobie także z innymi praktykami. Firma, która nie potrafi wprowadzić u siebie zasad 5S, nie będzie umiała wykonać innych zadań, których wymaga się od konkurencyjnej firmy." – Takashi Osada „The 5S's: Five keys to Total Quality Environment".

6. Zakończenie

Niniejszy artykuł miał na celu zaprezentowanie japońskiej koncepcji zarządzania – Kaizen. Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu wykazała, że kierownictwo wdrażając tą metodę w przedsiębiorstwie może spodziewać się wielu korzyści, m. in.: może uzyskać większą elastyczność, redukcję kosztów, wyższą jakość produkowanych wyrobów i większą efektywność produkcji. Założenia *Kaizen* można odnieść na nasze życie i wykorzystać do osiągnięcia sukcesów osobistych. Niejednokrotnie chcemy, aby nasze życie uległo zmianie, lecz nierzadko wrodzone opory człowieka przed zmianami hamują nasze działania. W związku z tym rezygnujemy z możliwości, aby coś udoskonalić, ulepszyć. Najczęściej tłumaczymy się brakiem czasu, przemęczeniem, stresem. W takiej sytuacji nieoceniona jest metoda *Kaizen*, która uczy jak małymi kroczkami, sukcesywnie bez większych rewolucji jesteśmy w stanie osiągnąć sukces, gdyż małe kroki nie odbierają nam dużo czasu, zaś korzyści, które mamy szansę osiągnąć są ogromne.

Abstract

Kaizen it is a Japanese technique of organization of environment of work, personal life and social aspects. It means continuous improvement and aspiration for fineness. In business, the main aim of *Kaizen* is to increase quality, decrease costs and reduce time of realization of services.

Six principles are base of philosophy Kaizen, first of: all method of small step, standardization and relying on employee. Notion "muda", which means waste, is also very important in *Kaizen*.

Bibliografia

1. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2008r.
2. Masaaki I., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2006r.
3. Masaaki I., *KAIZEN: Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2007r.
4. Wasilewski L., *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii*, ZETOM, Warszawa, 1997r.

Bircan Güler, Büşra Akbulut, Gözde Uyar

Lublin University of Technology

Risk Management

1. Risk

Risk is inherent in all activities. It is a normal condition of existence. Risk is the potential for a negative future reality that may or may not happen. Risk is defined by two characteristics of a possible negative future event: probability of occurrence (whether something will happen), and consequences of occurrence (how catastrophic if it happens). If the probability of occurrence is not known then one has *uncertainty*, and the risk is undefined. Risk is not a problem. It is an understanding of the level of threat due to *potential* problems. A problem is a consequence that has already occurred. In fact, knowledge of a risk is an opportunity to avoid a problem. Risk occurs whether there is an attempt to manage it or not. Risk exists whether you acknowledge it, whether you believe it, whether if it is written down, or whether you understand it. Risk does not change because you hope it will, you ignore it, or your boss's expectations do not reflect it. Nor will it change just because it is contrary to policy, procedure, or regulation. Risk is neither good nor bad. It is just how things are. Progress and opportunity are companions of risk. In order to make progress, risks must be understood, managed, and reduced to acceptable levels.

2. Types of risk in a systems engineering environment

Systems engineering management related risks could be related to the system products or to the process of developing the system. Figure 1 shows the decomposition of system development risks.

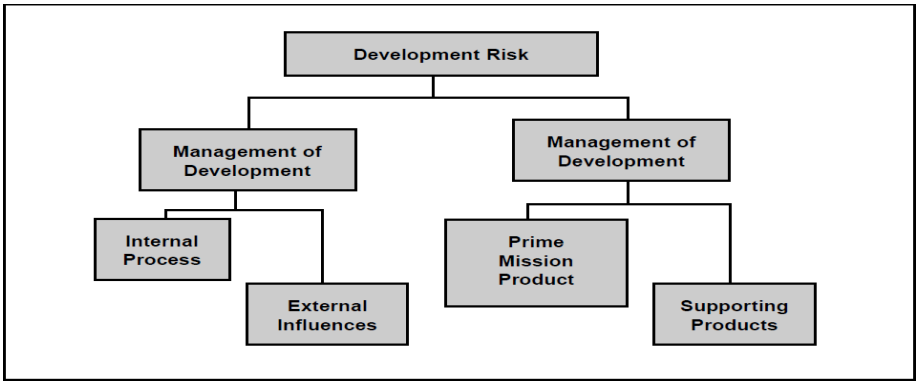


Figure1: Risk Hierarchy
Source: www.google.com

Risks related to the system development generally are traceable to achieving life cycle customer requirements. Product risks include both end product risks

that relate to the basic performance and cost of the system, and to enabling products that relate to the products that produce, maintain, support, test, train, and dispose of the system. Risks relating to the management of the development effort can be technical management risk or risk caused by external influences. Risks dealing with the internal technical management include those associated with schedules, resources, work flow, on time deliverables, availability of appropriate personnel, potential bottlenecks, critical path operations and the like. Risks dealing with external influences include resource availability, higher authority delegation, level of program visibility, regulatory requirements, and the like.

3. Risk Management

Risk management is an organized method for identifying and measuring risk and for selecting, developing, and implementing options for the handling of risk. It is a process, not a series of events. Risk management depends on risk management planning, early identification and analysis of risks, continuous risk tracking and reassessment, early implementation of corrective actions, communication, documentation, and coordination. Though there are many ways to structure risk management, this book will structure it as having four parts: Planning, Assessment, Handling, and Monitoring. As depicted in Figure 2 all of the parts are interlocked to demonstrate that after initial planning the parts begin to be dependent on each other.

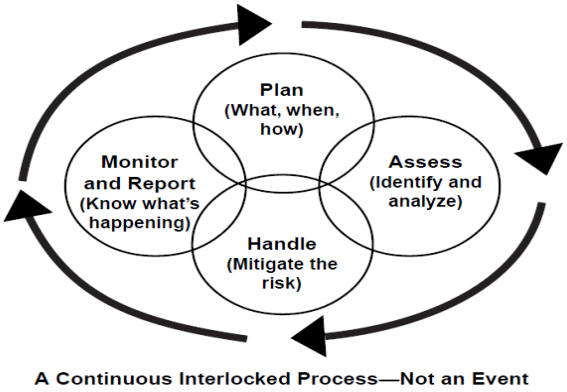
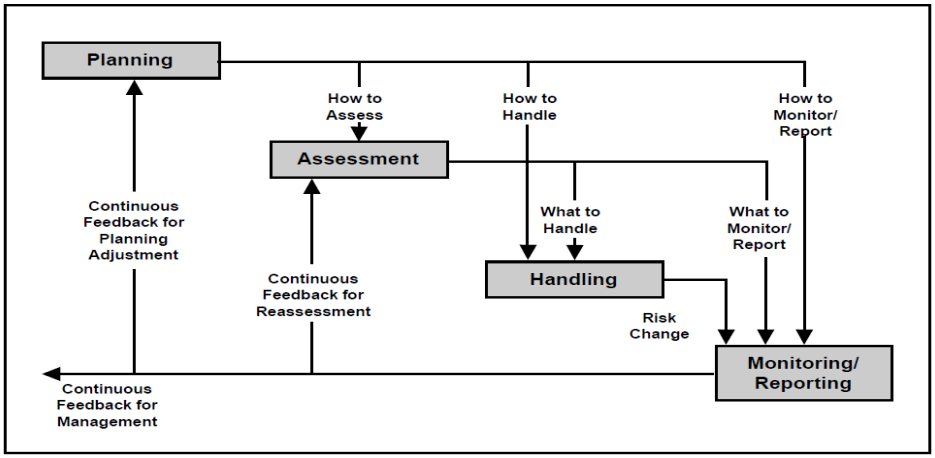


Figure 2: Four Elements of Risk Management
Source: www.google.com

Illustrating this, Figure 3 shows the key control and feedback relationships



in the process.

Figure 3: Risk Management Control and Feedback
Source: www.google.com

4. Risk Planning

Risk Planning is the continuing process of developing an organized, comprehensive approach to risk management. The initial planning includes establishing a strategy; establishing goals and objectives; planning assessment, handling, and monitoring activities; identifying resources, tasks, and responsibilities; organizing and training risk management IPT members; establishing a method to track risk items; and establishing a method to document and disseminate information on a continuous basis. In a systems engineering environment risk planning should be:

- Inherent (imbedded) in systems engineering planning and other related planning, such as producibility, supportability, configuration management,
- A documented, continuous effort,
- Integrated among all activities,
- Integrated with other planning, such as systems engineering planning, supportability analysis, production planning, configuration and data management, etc.,
- Integrated with previous and future phases,
- Selective for each Configuration Baseline.

Risk is altered by time. As we try to control or alter risk, its probability and/or consequence will change. Judgment of the risk impact and the method of handling the risk must be reassessed and potentially altered as events unfold. Since these events are continually changing, the planning process is a continuous one.

5. Risk Assessment

Risk assessment consists of *identifying* and *analyzing* the risks associated with the life cycle of the system.

5.1 Risk identification activities

Risk identification activities establish what risks are of concern. These activities include:

- Identifying risk/uncertainty sources and drivers,
- Transforming uncertainty into risk,
- Quantifying risk,
- Establishing probability,
- Establishing the priority of risk items.

After identifying the risk items, the risk level should be established. Each item is associated with a block in the matrix to establish relative risk among them. On such a graph risk increases on the diagonal and provides a method for assessing relative risk. Once the relative risk is known, a priority list can be established and risk analysis can begin. Risk identification efforts can also include activities that help define the probability or consequences of a risk item, such as:

- Testing and analyzing uncertainty away,
- Testing to understand probability and consequences,
- Activities that quantify risk where the qualitative nature of high, moderate, low estimates are insufficient for adequate understanding.

5.2 Risk analysis activities

Risk analysis activities continue the assessment process by refining the description of identified risk event through isolation of the cause of risk, determination of the full impact of risk, and the determination and choose of alternative courses of action. They are used to determine what risk should be tracked, what data is used to track risk, and what methods are used to handle the risk. Risk analysis explores the options, opportunities, and alternatives associated with the risk. It addresses the questions of how many legitimate ways the risk could be dealt with and the best way to do so. It examines sensitivity, and risk interrelationships by analyzing impacts and sensitivity of related risks and performance variation. It further analyzes the impact of potential and accomplished, external and internal changes. Risk analysis activities that help define the scope and sensitivity of the risk item include finding answers to the following questions:

- If something changes, will risk change faster, slower, or at the same pace?
- If a given risk item occurs, what collateral effects happen?
- How does it affect other risks?
- How does it affect the overall situation?

- Development of a watch list (prioritized list of risk items that demand constant attention by management) and a set of metrics to determine if risks are steady, increasing, or decreasing,
- Development of a feedback system to track metrics and other risk management data,
- Development of quantified risk assessment.

Quantified risk assessment is a formal quantification of probabilities of occurrence and consequences using a top-down structured process following the WBS. For each element, risks are assessed through analysis, simulation and test to determine statistical probability and specific conditions caused by the occurrence of the consequence.

6. Risk Handling

Once the risks have been categorized and analyzed, the process of handling those risks is initiated. The prime purpose of risk handling activities is to mitigate risk. Methods for doing this are numerous, but all fall into four basic categories.

6.1 Risk Avoidance

To avoid risk, remove requirements that represent uncertainty and high risk (probability or consequence.) Avoidance includes trading off risk for performance or other capability, and it is a key activity during requirements analysis. Avoidance requires understanding of priorities in requirements and constraints. Are they mission critical, mission enhancing, nice to have, or "bells and whistles?"

6.2 Risk Control

Control is the deliberate use of the design process to lower the risk to acceptable levels. It requires the disciplined application of the systems engineering process and detailed knowledge of the technical area associated with the design. Control techniques are plentiful and include:

- Multiple concurrent design to provide more than one design path to a solution,
- Alternative low-risk design to minimize the risk of a design solution by using the lowest-risk design option,
- Incremental development, such as preplanned product improvement, to dissociate the design from high-risk components that can be developed separately,
- Technology maturation that allows high-risk components to be developed separately while the basic development uses a less risky and lower-performance temporary substitute,
- Test, analyze and fix that allows understanding to lead to lower risk design changes. (Test can be replaced by demonstration, inspection, early

prototyping, reviews, metric tracking, experimentation, models and mock-ups, simulation, or any other input or set of inputs that gives a better understanding of the risk),

- Robust design that produces a design with substantial margin such that risk is reduced,
- The open system approach that emphasizes use of generally accepted interface standards that provide proven solutions to component design problems.

6.3 Risk Acceptance

Acceptance is the deliberate acceptance of the risk because it is low enough in probability and/or consequence to be reasonably assumed without impacting the development effort. Key techniques for handling accepted risk are budget and Schedule reserves for unplanned activities and continuous assessment (to assure accepted risks are maintained at acceptance level). The basic objective of risk management in systems engineering is to reduce all risk to an acceptable level. The strong budgetary strain and tight schedules on DoD programs tends to reduce the program manager's and system engineer's capability to provide reserve. By identifying a risk as acceptable, the worst-case outcome is being declared acceptable. Accordingly, the level of risk considered acceptable should be chosen very carefully in a DoD acquisition program.

6.4 Risk Transfer

Transfer can be used to reduce risk by moving the risk from one area of design to another where a design solution is less risky. Examples of this include:

- Assignment to hardware (versus software) or vice versa;
- Use of functional partitioning to allocate performance based on risk factors. Transfer is most associated with the act of assigning, delegating, or paying someone to assume the risk. To some extent transfer always occurs when contracting or tasking another activity. The contract or tasking document sets up agreements that can transfer risk from the government to contractor, program office to agency, and vice versa. Typical methods include insurance, warranties, and incentive clauses. Risk is never truly transferred. If the risk isn't mitigated by the delegated activity it still affects your project or program.

  Key areas to review before using transfer are:

- How well can the delegated activity handle the risk? Transfer is effective only to the level the risk taker can handle it,
- How well will the delegated activity solution integrate into your project or program? Transfer is effective only if the method is integrated with the overall effort. For example, is the warranty action coordinated with operators and maintainers?

- Was the method of tasking the delegated activity proper? Transfer is effective only if the transfer mechanism is valid. For example, can incentives be "gamed?"
- Who has the most control over the risk? If the project or program has no or little control over the risk item, then transfer should be considered to delegate the risk to those most likely to be able to control it.

7. Monitoring and Reporting

Risk monitoring is the continuous process of tracking and evaluating the risk management process by metric reporting, enterprise feedback on watch list items, and regular enterprise input on potential developing risks. (The metrics, watch lists, and feedback system are developed and maintained as an assessment activity.) The output of this process is then distributed throughout the enterprise, so that all those involved with the program are aware of the risks that affect their efforts and the system development as a whole.

7.1 Special case – integration as risk

Integration of technologies in a complex system is a technology in itself! Technology integration during design may be a high-risk item. It is not normally assessed or analyzed as a separately identified risk item. If integration risks are not properly identified during development of the functional baseline, they will demonstrate themselves as serious problems in the development of the product baseline.

7.2 Special case – software risk

Based on past history, software development is often a high-risk area. Among the causes of performance, schedule, and cost deficiencies have been:

- Imperfect understanding of operational requirements and its translation into source instructions,
- Risk tracking and handling,
- Insufficient comprehension of interface constraints,
- Lack of sufficient qualified personnel.

8. Risk Awareness

All members of the enterprise developing the system must understand the need to pay attention to the existence and changing nature of risk. Consequences that are unanticipated can seriously disrupt a development effort. The uneasy feeling that something is wrong, despite assurances that all is fine may be valid. These kinds of intuitions have allowed humanity to survive the slings and arrows of outrageous fortune throughout history. Though generally viewed as non-analytical, these apprehensions should not be ignored.

Experience indicates those non-specific warnings have validity, and should be quantified as soon as possible.

9. Summary

- Risk is inherent in all activities,
- Risk is composed of knowledge of two characteristics of a possible negative future event: probability of occurrence and consequences of occurrence,
- Risk management is associated with a clear understanding of probability,
- Risk management is an essential and integral part of technical program management (systems engineering),
- Risks and uncertainties must be identified, analyzed, handled, and tracked,
- There are four basic ways of handling risk: avoidance, transfer, acceptance, and control,
- Program risks are classified as low, moderate, or high depending on consequences and probability of occurrence. Risk classification should be based on quantified data to the extent possible.

References

1. Charette R. N., *Software Engineering Risk Analysis And Management*.
2. Drake G., *Iso/Comité Pour L'évaluation De La Conformité*, Casco.
3. Knight K.., Chair *Of The Iso Technical Committee Responsible For Iso 31000*, Australia.
4. Morfee P., *Ministry Of Economic Development*, New Zealand.
5. Stulz R. M., *Rethinking Risk Management*, 2005.
6. Taylor P., *Federation Of The European Risk Management Associations (Ferma)*, United Kingdom.
7. Yumin B., *National Accreditation Service For Conformity Assessment*, China.

Sylwia Bania, Milena Strojek
Studenckie Koło Naukowe KONCEPT, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Zarządzanie wiedzą jako czynnik rozwoju organizacji

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie wiedzy jako źródła podnoszenia efektywności przedsiębiorstw i przewagi konkurencyjnej, ekonomicznych uwarunkowań sprawnego zarządzania firmą oraz zwrócenie uwagi na fakt, że w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej dużą rolę odgrywają innowacje. Niniejsza praca przedstawia genezę oraz istotę zarządzania wiedzą, charakterystyczne cechy inteligentnej organizacji, przedstawia wiedzę jako czynnik rozwoju organizacji.

1. Wstęp

Przemiany polityczne i gospodarcze, jakie w ostatnim czasie zachodzą w sposób dynamiczny sprawiają, że dużą wagę zaczęto przykładać do wprowadzania nowych rozwiązań w działalności przedsiębiorstw. W obecnych realiach dla uzyskania przewagi konkurencyjnej, rozwoju firmy i jej wartości oraz do osiągnięcia sukcesu należy posiadać przede wszystkim wiedzę oraz umiejętności jej wykorzystania. Przejawia się to obecnie w dynamicznym rozwoju społeczeństwa informacyjnego, czyli społeczeństwa wiedzy. Transformacja gospodarki rynkowej oraz kryzys ekonomiczny przyczyniły się do tego, że współcześnie podmioty gospodarcze zaczęły coraz bardziej zwracać uwagę na zmiany zachodzące w swoim otoczeniu, a w szczególności na sprawne zarządzanie firmą, co ma znaczny wpływ na podejmowanie odpowiednich decyzji w przedsiębiorstwie. Wdrażanie nowych rozwiązań gwarantuje zdobycie przewagi konkurencyjnej, która w ostatnich czasach jest nierozerwalnie związana z wykorzystaniem wiedzy pracowników.

2. Geneza oraz istota zarządzania wiedzą

Firmy konsultingowe, w których koncepcja zarządzania wiedzą pierwotnie powstała, coraz częściej zaczęły borykać się z problemem, jak wykorzystać dotychczas zdobytą wiedzę, tak by móc zastosować ją w szerszym zakresie. Bowiem takie rozwiązanie generuje dużo mniejsze koszty, niż przeprowadzenie na przykład badań, czy wprowadzenie nowych technologii. Zaobserwowano, iż u wielu klientów rozwiązywane problemy powtarzają się, bez względu na region czy sektor gospodarki, w jakim funkcjonują. Pojawiła się wówczas idea stworzenia systemu, który umożliwi odszukanie wcześniejszych rozwiązań i pozwoli bez zbędnego powtarzania całej procedury, rozwiązać problem.[1] Zarządzanie wiedzą, to nowy oraz interdyscyplinarny model biznesowy. Swoim zasięgiem obejmuje nie tylko nauki ekonomiczne i zarządzanie, ale również

[1] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* PWN, Warszawa, 2005, s.11-13.

technologie informacyjne, a także socjologię, lingwistykę czy też zagadnienia z zakresu psychologii. Definicji zarządzania wiedzą jest bardzo wiele. Opierając się natomiast na podziale wiedzy zaproponowanym przez Polanyia, zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako „zespół procesów pozwalających przekształcać posiadaną przez pracowników organizacji oraz jej otoczenie wiedzę ukrytą w wartościowe dla niej zasoby wiedzy jawnej, pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną”.[2]

Na rosnący wpływ wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem wpływa wiele czynników, takich jak: lawinowo przyrastająca ilość wiedzy, a co za tym idzie wzrost znaczenia kapitału ludzkiego; radykalne zmiany w wiedzy; postępująca globalizacja napędzana wzrostem technologii internetowych, informatycznych oraz komunikacyjnych; ciągłe zmiany w środowisku politycznym oraz ekonomicznym, na przykład znoszenie granic i wolny przepływ kapitału, czy też wzrost znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw jako nośników wzrostu gospodarczego; radykalne zmiany w środowisku społecznym, tj. zmiana wartości społecznych:[3]

3. Charakterystyczne cechy tak zwanej inteligentnej organizacji

Organizacje oparte na wiedzy, nazywane są również organizacjami uczącymi się. Zgodnie z koncepcją M. L. Wilensky[4] inteligencję organizacyjną definiuje się jako „zbieranie, przetwarzanie, interpretowanie i komunikowanie informacji potrzebnych dla procesów podejmowania decyzji”.

Przenoszą one w procesie zarządzania przedsiębiorstwem uwagę z zasobów materialnych na zasoby niematerialne. Zaliczamy do nich: patenty, licencje, znaki towarowe i użytkowych, czy też wiedzę ekspercką zatrudnionych pracowników. Zasoby niematerialne bowiem tworzą źródła budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Do głównych cech przedsiębiorstwa na ciągły rozwój i ustawiczne uczenie się, należą:[5]

- podzielana przez zarząd, kierownictwo i pracowników wizja oraz strategia rozwojowa,
- traktowanie przywództwa jako kluczowej kompetencji organizacji,
- wysoka zdolność i predyspozycje do dokonywania zmian,
- permanentne rozwiązywanie problemów,
- eksperymentowanie z nowymi projektami,
- występowaniem struktur organizacyjnych wspierających uczenie oraz odnowę strategiczną,

[2] Trajer J., Paszek A., Iwan S., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2012, s.45-46.
[3] Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą I kompetencjami pracowników,* Raport PARP, 2010, s.8.
[4] Wilensky M. L., Organisational Intelligence, Basic Books, London, 1967.
[5] Sydanmaanlakka P., *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Management, Capstone Publishing Limited*, Oxford, 2002.

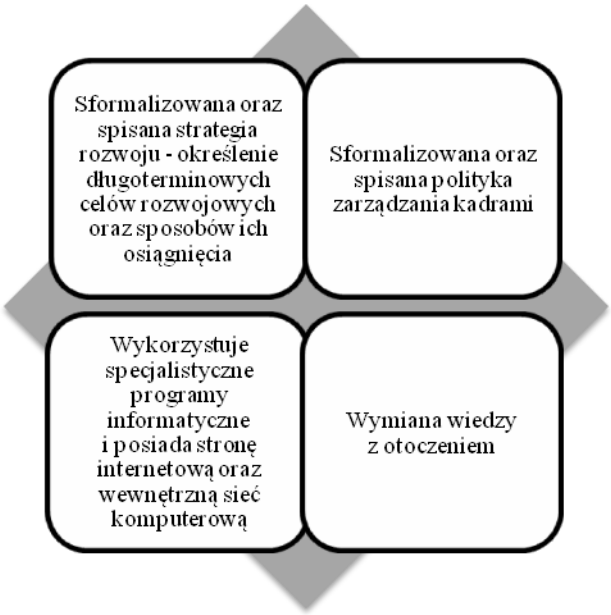
- stworzenie takiej kultury organizacyjnej oraz systemu działania, które wzmocnią ustawiczne uczenie,
- wyznawaniem filozofii ciągłego usprawniania istniejących procesów, a także ustawiczne redefiniowanie ich,
- traktowaniem zasobów ludzkich jako najważniejszego zasobu organizacji,
- wdrożenie systemu zarządzania wydajnością pracowników,
- wdrożenie programu zarządzania kompetencjami,
- funkcjonowanie zespołów zadaniowych złożonych z celowo dobranych pracowników rożnych szczebli i specjalizacji,
- gromadzenie i wykorzystywanie informacji pochodzących z procesów kontrolnych,
- uczeniem się na podstawie doświadczeń innych (benchmarking),
- stałe wdrażanie nowych technologii (w szczególności technologii ICT, z ang. Information and Communication Technologies),
- czerpanie doświadczeń z przeszłości,

Jak wynika z wymienionych powyżej cech, organizacja oparta na wiedzy ma ich bardzo wiele. Najważniejsze jest, aby znaleźć tak zwany złoty środek. Bowiem nie każda organizacja, która chciałaby zmienić swój profil dotychczasowego działania, powinna zastosować wszystkie z wymienionych cech. Należy także dopasować dobór do profilu działalności, obecnej sytuacji finansowej oraz modelu gospodarki w jakim organizacja funkcjonuje.

Szczególną rolę w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie pełnią menedżerowie, zwłaszcza najwyższego szczebla, którzy muszą zadbać o sprawne przenikanie wiedzy zarówno do organizacji, jak i transfer wewnątrz niej samej. Wymaga to od nich racjonalnego zarządzania, począwszy od określenia potrzeb informacyjnych organizacji, a skończywszy na efektywnym wykorzystywaniu tych informacji w działalności przedsiębiorstwa. Dwa główne źródła danych wykorzystywane przez inteligentną organizację to jej otoczenie zewnętrzne oraz otoczenie wewnętrzne. Przykładowe źródła informacji w otoczeniu wewnętrznym to pracownicy oraz różnorodne dokumenty określające strategię przedsiębiorstwa, kształt struktury organizacyjnej (w tym regulaminy pracy, systemy motywacji), informacje na temat zasobów ludzkich i kultury organizacyjnej, dane finansowe i kosztowe, patenty, znaki towarowe i użytkowe. Źródła informacji w otoczeniu zewnętrznym to klienci, dostawcy, konkurenci, kooperanci, instytucje naukowo-badawcze, przedsiębiorstwa konsultingowe i szkoleniowe, samorządy terytorialne. Wiedza zgromadzona wewnątrz i na zewnątrz organizacji ma charakter dychotomiczny i przybiera albo postać wiedzy jawnej (zapisanej lub skodyfikowanej), albo wiedzy ukrytej (spersonalizowanej), mającej swe źródło w umiejętnościach, kompetencjach i schematach zachowania poszczególnych jednostek.[6]

[6] Kordel P., Kornecki J...., *op.cit.*

Poniższy rysunek przedstawia w formie graficznej kryteria, wobec których uznaje organizacje uznawane są za inteligentne.



Rysunek 1. Kryteria uznania organizacji za inteligentną
Źródło: opracowanie na podstawie: Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników,* Raport PARP 2010, s.80.

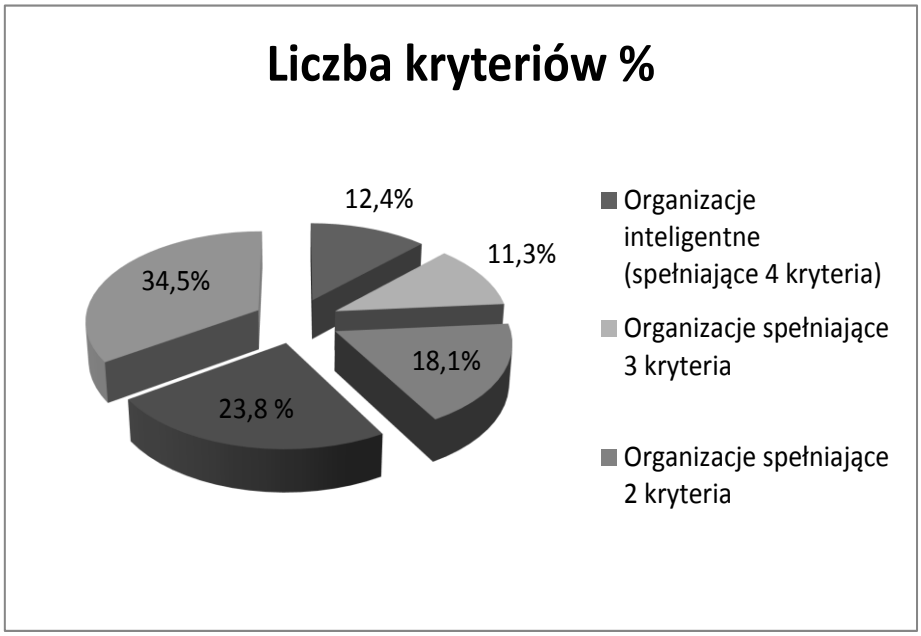
Na podstawie tych kryteriów przypisuje się przedsiębiorstwa do odpowiednich grup. Każde przedsiębiorstwo może spełniać jedno, dwa, trzy, cztery bądź żadne z zaprezentowanych kryteriów.

Przedstawiony natomiast wykres poniżej (wykres 1) pokazuje, jaka jest w Polsce struktura przedsiębiorstw pod względem spełnienia przywołanych w Rys. 1 kryteriów inteligencji. Został on opracowany na podstawie badania przeprowadzonego w okresie od 4 maja do 15 czerwca 2010 r. Badanie objęło 800 wywiadów z małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami, z czego małe i średnie (zatrudniające 10-49 pracowników) stanowiły 62,5 %.

W badanej próbie co trzecie przedsiębiorstwo nie spełniało żadnego kryterium charakteryzującego organizacje inteligentne. Najwięcej przedsiębiorstw (23,8%) spełniało tylko jedno kryterium, 18,1% deklarowało spełnienie dwóch. Natomiast tylko 11,3% spełniało trzy kryteria, a 12,4% spełniało wszystkie cztery kryteria właściwe organizacjom inteligentnym. Biorąc pod uwagę fakt, że badanie objęło w większej części przedsiębiorstwa małe i średnie (62,5 %), zaskakuje fakt, iż przedsiębiorstw niespełniających żadnego kryterium jest tylko 34,5 %. To świadczy o tym, że Polska jest krajem,

w którym przedsiębiorstwa dążą do doskonałości, najwyższej konkurencji i pełnego profesjonalizmu.

Analiza uzyskanych wyników pozwala wysunąć wniosek, że wdrożeniu strategii rozwoju najczęściej towarzyszy wdrożenie polityki kadrowej i na odwrót. W przypadku wdrożenia polityki kadrowej (sformalizowanej) dość powszechne jest także stosowanie rozwiązań informatycznych dla zarządzania wiedzą lub wymiana wiedzy z otoczeniem.



Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw wg liczby spełnianych kryteriów charakteryzujących organizacje inteligentne

Źródło: opracowanie na podstawie: Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników,* Raport PARP 2010, s.80.

Analiza uzyskanych wyników pozwala wysunąć wniosek, że wdrożeniu strategii rozwoju najczęściej towarzyszy wdrożenie polityki kadrowej i na odwrót. W przypadku wdrożenia polityki kadrowej (sformalizowanej) dość powszechne jest także stosowanie rozwiązań informatycznych dla zarządzania wiedzą lub wymiana wiedzy z otoczeniem. Dostrzegalne jest także współwystępowanie rozwiązań informatycznych dla zarządzania wiedzą i wymiany wiedzy z otoczeniem, którym jednakże rzadko towarzyszy wdrażanie sformalizowanej strategii rozwoju lub polityki kadrowej. Warto również zaznaczyć, że w każdym z powyżej wyróżnionych obszarów „inteligencja" przedsiębiorstwa może przejawiać się w rożny sposób.

Warte podkreślenia jest to, że wymogi formalne stawiane przed organizacjami wdrażającymi normy zarządzania wymuszają niekiedy

stosowanie rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym. Organizacje inteligentne częściej wykorzystują różnorodne rozwiązania informatyczne w celu wspomagania procesów zarządzania wiedzą w porównaniu z pozostałymi organizacjami.

4. Podsumowanie

Bycie konkurencyjnym wymaga od kadry kierowniczej danego przedsiębiorstwa uwzględnienia przemian zachodzących w globalnej gospodarce światowej. Dotyczy to powstania globalnej konkurencji i rynku, wprowadzenia nowych produktów i usług, wykorzystywania globalnego marketingu i dystrybucji. W gospodarce o wysokim poziomie zmienności, koncentracji na jakości i efektywności procesów, relacjach sieciowych, kliencie, ważnym elementem jest czas reakcji przedsiębiorstwa na wydarzenia i sygnały płynące z otoczenia zewnętrznego, a także sprawność w rozwiązywaniu problemów. Zatem zarządzanie wiedzą postrzegane jest przez wielu ekonomistów, jako czynnik niezbędny w rozwoju przedsiębiorstw. Reorganizacja natomiast kojarzona jest jako szansa uzyskania przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta, ściśle związana ze zdolnością rozwojową, zapewnia firmie skuteczność w podejmowaniu właściwych decyzji w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa. Konkludując kluczowym elementem gwarantującym osiągnięcie sukcesu przez firmę jest wiedza, będąca zasobem wszystkich organizacji i stanowiąca punkt wyjścia do opracowywania i wdrażania wszelkich innowacji.

Abstract

The aim of this paper is to present knowledge as a source of raising business efficiency and competitive advantage, economic determinants of effective management of the company and to draw attention to the fact that in gaining a competitive edge innovations play an important role. This paper presents the origin and essence of knowledge management, intelligent characteristics of the organization, presents knowledge as a factor of development of the organization.

Bibliografia

1. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą I kompetencjami pracowników,* Raport PARP, 2010r.
2. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* PWN, Warszawa, 2005r.
3. Sydanmaanlakka A.: *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Management*, Capstone Publishing Limited, Oxford, 2002.
4. Trajer J., Paszek A., Iwan S., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2012r.
5. Wilensky M. L., *Organisational Intelligence*, Basic Books, London, 1967.

Sylwia Pustuł, Anna Sobieraj
Studenckie Koło Naukowe KONCEPT Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach,

Rola sprawozdania finansowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Streszczenie

Finansowe skutki zarządzania przedsiębiorstwami znajdują odzwierciedlenie w sprawozdaniu finansowym, które zawiera określony zbiór informacji o majątku przedsiębiorstwa i źródłach jego finansowania. Sprawozdanie finansowe odzwierciedla dokonania kierownictwa jednostki, wywiązywania się z roli zarządczej, ochrony i przysparzania majątku, wypracowywania zysków, dbałości o interesy pracowników, rzetelności wobec kontrahentów i klientów, regulacji zobowiązań wobec kredytodawców, terminowego i rzetelnego rozliczania się z organami publiczno-prawnymi.[1] Sprawozdania finansowe są sporządzane zarówno dla użytkowników zewnętrznych jak i wewnętrznych. W pracy zostały zamieszczone informacje dotyczące sprawozdania finansowego ex ante, obejmujące prognozowane dane dotyczące działalności operacyjnej, finansowej oraz inwestycyjnej. Celem naszej pracy jest przedstawienie istoty, celu sprawozdania finansowego, a przed wszystkim ukazanie jego roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

1. Wstęp

Każde przedsiębiorstwo w trakcie swojej codziennej działalności realizuje wiele różnorodnych operacji gospodarczych. Aby ustalić rezultat tych operacji dla pewnego okresu, należy je odpowiednio uporządkować, pogrupować i zestawić w określonej formie. Takie podsumowanie rezultatów działalności przedsiębiorstwa za pewien okres jest ujęte w sprawozdaniu finansowym.

Sprawozdanie finansowe jest końcowym produktem prac księgowych roku obrotowego. Ze względu na rangę sprawozdawczości finansowej jest ona traktowana jako jeden z najważniejszych podsystemów rachunkowości. Waga tego podsystemu wynika głównie stąd, iż sprawozdawczość finansowa jest przeznaczona przede wszystkim na potrzeby odbiorców zewnętrznych, ma również nie małe znaczenie dla zarządzających daną jednostką. Zawarte w sprawozdaniu finansowym informacje można wykorzystać jednak tylko po odpowiednim ich opracowaniu i zinterpretowaniu, czyli po sporządzeniu analizy finansowej.[2]

[1] Olchowicz I., Tłaczała A., Sprawozdawczość finansowa według krajowych i międzynarodowych standardów, wyd. Difin, Warszawa, 2008, s.22.
[2] Gabrusewicz W., Remlein M., *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 2007, s.9.

2. Istota i cele sprawozdań finansowych

Sprawozdania finansowe dostarczają podstawowych informacji o rozmiarach majątku jednostki i jego zmianach oraz o źródłach finansowania tego majątku. Informują również o dokonaniach jednostki w rozpatrywanym okresie, wyrażonych wielkościami przychodów ze sprzedaży, kosztów i wyniku finansowego. Na podstawie danych liczbowych zawartych w sprawozdawczości finansowej można ocenić, jaka była efektywność dotychczasowej działalności jednostki, a także czy ma ona zdolność do kontynuowania działalności w przyszłości oraz z jakim skutkiem. Sprawozdawczość finansowa jest podstawowym źródłem informacji niezbędnych do analizy i oceny kondycji finansowej jednostki.

Cechami sprawozdań finansowych nazywamy właściwości, którymi powinno charakteryzować się informacje zawarte w sprawozdaniach, tak aby były w pełni zrozumiałe dla użytkowników. Sprawozdanie finansowe powinno charakteryzować się odpowiednią jakością, dzięki następującym cechą: rzetelność, sprawozdawczość, przejrzystość, zrozumiałość, jednolitość, istotność, ciągłość, kompletność, terminowość, przystosowalność do sytuacji decyzyjnych, wiarygodność, porównywalność.[3] Sprawozdanie, które zawiera wymienione cechy jest na pewno wiarygodnym źródłem.

Zasadniczym celem sporządzania sprawozdania finansowego jest zaspokojenie potrzeb informacyjnych szerokiego kręgu odbiorców.[4] Wynika to z regulacji prawa bilansowego, ujętych w ustawie o rachunkowości. Zgodnie z art. 4 ust. 1 tej ustawy na jednostce gospodarczej spoczywa obowiązek rzetelnego i jasnego przedstawiania sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego. Sprawozdanie finansowe jest podstawowym nośnikiem informacji z tego zakresu. Zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej sprawozdawczość finansowa nie tylko dostarcza użytkownikom jednostki niezbędnych informacji do podejmowania decyzji, lecz także stanowi podstawę do oceny kierownictwa jednostki za zarządzanie powierzonym majątkiem, czyli wskazuje na odpowiedzialność kierownictwa jednostki za należyte wykorzystanie majątku w okresie objętym sprawozdaniem finansowym.[5]

3. Użytkownicy sprawozdań finansowych i ich potrzeby informacyjne

Sprawozdania finansowe są sporządzane zarówno dla użytkowników zewnętrznych jak i wewnętrznych. Ci ostatni korzystają z nich, aby całościowo

[3] Nowak E., A*naliza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa, 2008, s.28
[4] Walińska E., ,*Sprawozdanie finansowe według MSSF : zasady prezentacji i ujawniania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011, s.26.
[5] Garstka M., *Procedury badania sprawozdań finansowych* , CeDeWu, Warszawa, 2009, s.15.

spojrzeć na rezultaty działalności jednostki za okres sprawozdawczy.[6] Podstawowe grupy użytkowników sprawozdań finansowych ukazano na rysunku.[7]

Poszczególni użytkownicy sprawozdań finansowych są zainteresowani ich zawartością informacyjną, którą wykorzystują dla różnych celów i różnych decyzji. Dlatego mają oni zróżnicowane potrzeby informacyjne. Wśród użytkowników zewnętrznych sprawozdań finansowych najważniejsi są inwestorzy. Dlatego uważa się, że jeżeli sprawozdania finansowe spełniają oczekiwania inwestorów, to powinny satysfakcjonować również pozostałych użytkowników.

Rysunek 1. Grupy użytkowników sprawozdań finansowych
Źródło: Gabrusewicz W., Remlein M., *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 2007, s.27.

Obecni i potencjalni inwestorzy danej jednostki są zainteresowani informacjami sprawozdania finansowego, pozwalającymi ocenić:[8]

- opłacalność lokat kapitałowych,
- stopień ryzyka związanego z inwestowaniem kapitału w danej jednostce,
- sprawność działania jednostki i jej strategie rozwojowe.

[6] Świderska G. K., *Jak czytać sprawozdanie finansowe : przewodnik menedżera*, Difin, Warszawa, 2010, s.17.
[7] Gabrusewicz W., Remlein M., *Sprawozdanie..., op.cit.*, s.16.
[8] Ibidem, s.16.

Są to informacje potrzebne do podjęcia decyzji o nabyciu, utrzymaniu lub sprzedaży lokat kapitałowych. W przypadku drobnych akcjonariuszy informacje wynikające ze sprawozdań finansowych są potrzebne do oceny zdolności jednostki do wypłaty dywidendy.

Informacjami zawartymi w sprawozdaniu finansowym są zainteresowani również odbiorcy wewnętrzni, do których należą przede wszystkim kierownictwo jednostki, pracownicy oraz organizacje związkowe.[9]

Kierownictwo jednostki interesuje się danymi sprawozdań finansowych, ponieważ:

- stanowią one podstawę do oceny stopnia realizacji przyjętych zadań, zwłaszcza w zakresie wyników finansowych,
- tworzą podstawy do badań analitycznych,
- zawierają sygnały wczesnego ostrzegania,
- umożliwiają predykcję zjawisk finansowych.

Pracowników interesuje głównie sytuacja finansowa jednostki oraz jej zdolność płatnicza w zakresie wypłaty wynagrodzeń, a także stabilność zatrudnienia, pozycja jednostki na rynku i możliwość jej dalszego rozwoju.

Związki zawodowe są zainteresowane przede wszystkim warunkami pracy, bytu oraz wypoczynku pracowników i ich rodzin. Uczestniczą, więc w kształtowaniu zasad systemu wynagrodzeń, w podziale środków funduszu świadczeń socjalnych, sprawują nadzór nad przestrzeganiem prawa pracy. Przedstawiciele związków zawodowych znajdują w sprawozdaniach finansowych jednostki wiele potrzebnych im informacji.

Odbiorcy sprawozdań finansowych są różni i dlatego wymagają dostarczenia różnych przede wszystkim wiarygodnych informacji. Informacje, aby były przydatne muszą być użyteczne, przy podejmowaniu decyzji przez ich użytkowników.

4. Sprawozdania finansowe ex ante

Podjęcie decyzji informacyjnej wymaga dokładnego rozpoznania otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa, w które chcemy zainwestować, niezbędne są również informacje pozwalające ocenić przyszłe przychody, koszty oraz wynik finansowy. Zastosowanie mogą tutaj znaleźć sprawozdania finansowe ex ante, obejmujące prognozowane dane dotyczące działalności operacyjnej, finansowej oraz inwestycyjnej. W omawianym rodzaju sprawozdań finansowych określa się kierunki rozwoju przedsiębiorstwa, źródła ich finansowania, szacuje się również przyszłe przychody ze sprzedaży. Sprawozdania finansowe pro forma (ex ante) zawierają:[10]

- prognozowany bilans;
- prognozowany rachunek zysków i strat;

[9] Świderska G. K. , *Jak czytać sprawozdanie finansowe : przewodnik menedżera*, Difin, Warszawa, 2010, s.15.

[10] Por. Buk H. (red.) *Sprawozdawczość i analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2005, s.38.

- prognozowane zapotrzebowanie na kapitał pracujący netto.

Sprawozdania finansowe pro forma przygotowywane są przede wszystkim dla zarządu przedsiębiorstwa czy rady nadzorczej, czyli użytkowników wewnętrznych. Omawiany rodzaj sprawozdań ma na celu pomoc w ocenie efektywności opracowywanych w przedsiębiorstwie planów operacyjnych oraz strategicznych. Ze względu na przeznaczenie tych sprawozdań zasady ich sporządzania oraz konstrukcja mogą odbiegać od standardów obowiązujących w rachunkowości finansowej przy sporządzaniu sprawozdań ex post.[11]

Sprawozdania ex ante znajdują zastosowanie również wśród użytkowników zewnętrznych, m.in. przy wyborze projektów inwestycyjnych. Inwestorów interesują przede wszystkim korzyści ekonomiczne, jakie mogą osiągnąć z zainwestowanych środków, stopień ryzyka inwestycyjnego czy okres zwrotu zaangażowanego kapitału.[12]

5. Sprawozdanie finansowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Nie ma wątpliwości, że roczne sprawozdanie finansowe jest zbiorem wielu przydatnych informacji o przedsiębiorstwie. Obowiązki sprawozdawcze, konieczność ujawnienia informacji wynikają z ustawy o rachunkowości. Sprawozdawczość finansowa jest również regulowana, przez Dyrektywy Unii Europejskiej, Międzynarodowe Standardy Rachunkowości oraz Rozporządzenie Ministra Finansów. Sprawozdania finansowe pozwalają na dość wszechstronną ocenę stanu majątkowego, finansowego i wyniku działalności jednostki za określony okres (rok, kwartał, miesiąc). Kierownictwo jednostki gospodarczej powinno posiadać umiejętność korzystania z danych liczbowych zawartych w sprawozdaniach finansowych i umieć wyciągać wnioski z czytania tych sprawozdań. Ze sprawozdań finansowych mogą korzystać również inne instytucje, na przykład banki.

Sprawozdawczość finansowa nie może tylko zaspokajać formalnie odbiorców zewnętrznych, na przykład urzędów skarbowych, urzędów statystycznych i innych instytucji. Sprawozdania finansowe i dokonywane na ich podstawie odpowiednie porównania, obliczenia i przekształcenia powinny być przedmiotem zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstwa (spółki), rady nadzorczej, komisji rewizyjnej i innych organów podmiotu gospodarczego. Umiejętność korzystania z informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych stanowi istotną pomoc w zarządzeniu i podejmowaniu decyzji przez aparat kierowniczy. Współcześnie, gdy stosowana jest powszechnie technika komputerowa, nic nie stoi na przeszkodzie, aby odpowiednie wielkości ekonomiczne i finansowe wprowadzone były do programu komputerowego w celu uzyskania danych najbardziej istotnych, porównywanych w czasie i z częstotliwością interesującą firmę.

[11] Por. Pluta W., *Sprawozdanie finansowe pro forma (sporządzane metodami statystycznymi)* [w] *Rachunkowość* 1999, nr 7, s.18.
[12] Gabrusewicz W., Remlein M., *Sprawozdanie..., op.cit.*, s.26.

Abstract

The financial impact of corporate governance are reflected in the financial statements, which includes a specific set of information about the business assets and sources of funding. The financial statements reflect management's discretion to, live up to the role of management, security and advance our assets, working out the profits and care for the interests of workers, to be honest with partners and customers, regulatory obligations to lenders, timely and fair settlement of the public authorities law. The financial statements are prepared, both for external and internal. The study has been published about the ex ante financial statements, including the expected data on its operating, financing and investing activities. The aim of our study is to present the essence, the financial statements, and above all, to show its role in the management of the company.

Bibliografia

1. Buk H.(red.), *Sprawozdawczość i analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2005r.
2. Gabrusewicz W., M. Remlein, *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa jednostkowe i skonsolidowane*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2011r.
3. Garstka M., *Procedury badania sprawozdań finansowych*, CeDeWu, Warszawa, 2009r.
4. Nowak E., A*naliza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa, 2008r.
5. Pluta W., *Sprawozdanie finansowe pro forma (sporządzane metodami statystycznymi)* [w] *Rachunkowość,* 1999r.
6. Olchowicz I., Tłaczała A., Sprawozdawczość finansowa według krajowych i międzynarodowych standardów, wyd. Difin, Warszawa, 2008r.
7. Świderska G. K., Jak czytać sprawozdanie finansowe : przewodnik menedżera, Difin, Warszawa, 2010r.
8. Walińska E., ,*Sprawozdanie finansowe według MSSF : zasady prezentacji i ujawniania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011r.

Sylwia Surmacz
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa

Streszczenie

„Finanse są to zjawiska i procesy pieniężne. Tam, gdzie nie występuje pieniądz w gospodarce naturalnej, nie ma również finansów".[1]

Artykuł naukowy poświęcony został omówieniu istotnych zagadnień związanych z zarządzaniem finansami przedsiębiorstwa. Składa się z czterech części głównych, w których scharakteryzowano takie elementy jak: istota i uwarunkowanie, czynniki: cele i funkcje, źródła kapitału oraz reguły zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

1. Istota i uwarunkowanie zarządzania finansami przedsiębiorstwa

1.1 Istota

Finanse przedsiębiorstwa to całość zjawisk i procesów finansowych zachodzących w przedsiębiorstwie polegających na pozyskiwaniu źródeł finansowania działalności firmy oraz lokowaniu ich w składnikach majątkowych w sposób, który pozwala na maksymalizację korzyści udziałowców, akcjonariuszy bądź innych właścicieli przedsiębiorstwa trzymających w nim swoje kapitały.[2]

Zarządzanie finansami, to ta część finansów przedsiębiorstwa, która dotyczy sfery decyzji bieżących i rozwojowych, podejmowanych przy wykorzystaniu sformalizowanych narzędzi. Wykorzystanie tych sformalizowanych narzędzi przy podejmowaniu decyzji w obszarze zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest środkiem do realizacji celów firmy.

Zarządzanie finansami jest przede wszystkim procesem decyzyjnym, który jest ściśle powiązany z realizacją celu głównego przedsiębiorstwa, a dotyczy m.in.: ryzyka i zwrotu nakładów w decyzjach firmy, ryzyka i dochodu z punktu widzenia posiadaczy akcji przedsiębiorstwa, wartości pieniądza jako funkcji czasu oraz przepływów pieniężnych.[3]

Zarządzanie przedsiębiorstwem, jak już wspomniałam ukierunkowane jest na tworzenie maksymalnych korzyści dla właścicieli, i nazywane jest zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa – VBM (ang. Value Based Management).[4] Zarządzanie wartością firmy jest „filozofią zarządzania, która stosuje narzędzia

[1] Bolland S., *Wstęp do nauki finansów*, Wyd. PWE, Warszawa, 1979, s.5.
[2] Krzemińska D., *Finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 1996, s.9.
[3] Jog V., Suszyński C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa, 1993, s.2-3.
[4] Krajewski M., *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictw ODDK Sp. z o.o., Gdańsk, 2008, s.7.

analityczne i procesy do skupiania pojedynczych obiektów organizacji wokół tworzenia wartości dla akcjonariuszy".[5]

Należy podkreślić, że zarządzanie finansami przedsiębiorstwa:[6]

- jest uzależnione od decyzji wszystkich gospodarczych właścicieli przedsiębiorstwa, jak również menedżerów, którzy mają za zadanie pomnażać wartość przedsiębiorstwa,
- jest zawsze związane z dużym ryzykiem i niepewnością, a jednocześnie dużymi szansami, więc aby zmniejszyć ryzyko, bardzo ważne są szybkie oraz wiarygodne informacje, które dotyczą rynku kapitałowego. Bardzo ważna jest też intuicja menedżerów. Proces podejmowania decyzji dotyczących zarządzania finansami jest zlokalizowany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa na poziomie dyrektora finansowego, lub wiceprezesa firmy. Ważne jest więc, żeby zarząd przedsiębiorstwa znał istotę procesów finansowych, aby mógł podejmować racjonalne (bieżące oraz strategiczne) decyzje finansowe.

W każdym przedsiębiorstwie można wyróżnić grupy problemów:[7]

- techniczne,
- handlowe,
- socjalne,
- finansowe – chodzi tu o sposób finansowania aktywów potrzebnych do prowadzenia działalności, miejsce inwestowania i politykę zatrzymywania zysków.

Pomiędzy powyższymi grupami problemów, występuje stała współzależność. Wszystkie grupy problemów razem wzięte stanowią o finansowaniu przedsiębiorstwa.[8]

- jest związane z wzajemnymi relacjami między:
  rynkiem finansowym (składa się z trzech elementów:[9] rynku walutowego, pieniężnego i kapitałowego), który zarówno decyduje, odpowiada, jak i wpływa na wzajemną relację źródeł własnych i obcych w finansowaniu aktywów przedsiębiorstwa oraz operacjami gospodarczymi w firmie, które związane są z jej aktywami,
- w długim okresie jest związane z osiągnięciem celów firmy z punktu widzenia optymalnego sposobu finansowania aktywów,
- jest zależne od inwestorów zarówno własnych i obcych, ponieważ ich kapitał tworzy wartość przyszłą przedsiębiorstwa. Wyróżnia się inwestorów posiadających osobowość prawną oraz będących osobami fizycznymi.

[5] Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 2005, s.18.
[6] Krajewski M., *Zarządzanie..., op.cit.,* s.8.
[7] Kowalczyk J., *Finanse przedsiębiorstwa*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa, 1993, s.8.
[8] Kozłowski J., *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, Wyższa Pomorska Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Bydgoszcz, 2003, s.12.
[9] Dusza M., *Banki na rynku kapitałowym*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa, 1992, s.6.

Proces zarządzania finansami w firmie prowadzi w dłuższym okresie do formułowania określonej strategii działania przedsiębiorstwa i taktyki, która zapewnia jej wykonanie.

1.2 Uwarunkowanie

Otoczenie zewnętrzne zarządzania finansami przedsiębiorstwa, to całokształt procesów, zjawisk oraz instytucji, które kształtują ich wzajemne wymienne stosunki, możliwości sprzedaży, zakres działania i perspektywy rozwojowe. Podmioty działające w gospodarce tworzą system wskazujący polegający na tym, że ich wzrost oraz przetrwanie jest uzależnione od istniejących warunków zewnętrznych i warunków występujących w przeszłości.[10] Cały system jako zespół elementów dąży do równowagi dynamicznej i jest zdolny do wykonywania długotrwałej pracy, będąc w stanie ciągłej wymiany informacji, energii i materii z otoczeniem.[11]

Na otoczenie składają się wszystkie elementy, które znajdują się poza systemem podmiotów tworzących tzw. środowisko organizacji, czyli determinanty ekonomiczne, techniczne, prawne, ekologiczne i polityczne. Określają one warunki ramowe działania jako systemu otwartego. Zatem, podmioty działające w gospodarce należy rozpatrywać także w kontekście ich środowiska, które ma zasadniczo bezpośredni wpływ na ich zachowania. Wspomniane środowisko organizacji składa się z: decydentów, menedżerów, klientów, interesantów, dostawców inwestorów, konkurentów i innych instytucji.[12]

Do głównych składników otoczenia zarządzania finansami zaliczamy:[13]

- rynek,
- politykę,
- system ekonomiczno-finansowy państwa i samorządu terytorialnego,
- warunki lokalne,
- zaopatrzenie w surowce i materiały,
- kooperację.

2. Czynniki zarządzania finansami w przedsiębiorstwie

„Przedsiębiorstwo to odrębna i samodzielna pod względem gospodarczym, organizacyjnym, finansowo-majątkowym i prawnym jednostka organizacyjna, prowadząca swoją działalność gospodarczą lub zajmująca się świadczeniem usług”.[14]

Przedsiębiorstwo jest zespołem elementów, o charakterze społecznym oraz produkcyjnym. Produkcja i rozdział dóbr rzeczowych, jak również

[10] Penc J., *Strategia zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1994, s.21.
[11] Krajewski M., *Zarządzanie..., op.cit.,* s.11-12.
[12] Ibidem, s.12.
[13] Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Warszawa, 1992, s. 110.
[14] Kruczalak K., *Prawo handlowe*. Zarys wykładu, PWN, Warszawa, 1994, s.79.

oferowanie i świadczenie usług dokonuje się w firmie w celu zaspokajania potrzeb ludzi. Charakter społeczny ujawnia się poprzez ludzi, którzy tworzą przedsiębiorstwo i ludzi, którzy dzięki swojej pracy kontynuują aktywność firmy.[15]

2.1 Cele przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, które ma jasno określony cel bądź cele główne wykazuje wyższą skuteczność.[16] Cele główne muszą wynikać z misji przedsiębiorstwa oraz wskazywać na kierunki działań, które określą ogólne podejście do konstruowania strategii.[17]

Wyznaczanie celów finansów przedsiębiorstwa odbywa się w wymiarze bieżącym i długookresowym. W bieżącym wymiarze przesądzającymi działaniami są: pozyskiwanie kapitału oraz zapewnienie płynności finansowej. W długookresowym wymiarze chodzi natomiast o cel samego istnienia przedsiębiorstwa.[18]

Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa szeroko wpływa nie tylko na pomnażanie bogactwa samych właścicieli, ale pomnaża także korzyści wszystkich podmiotów prawnych i fizycznych, które biorą bezpośredni udział w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa bądź pośredni udział przez funkcjonowanie w jego otoczeniu.[19]

Istnieją dwa cele finansowe, które jednocześnie pełnią rolę miar przy badaniu stopnia realizacji aktywności ekonomicznej:[20]

- rentowność[21], czyli relatywna wielkość wyniku finansowego, która odzwierciedla opłacalność działalności gospodarczej,
- wypłacalność.

Wymienione cele finansowe występują bardzo często w hierarchii na najwyższych pozycjach. Wypełniają w ten sposób misję przedsiębiorstwa. Celem finansowym przedsiębiorstwa jest także wybór optymalnej aktywności ekonomicznej z punktu widzenia sprzedaży.

Zatem, realizacja wytyczonych celów finansowych prowadzi nie tylko do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, ale przyczynia się także do wypełniania celów społecznych, które są nierozerwalną częścią wszystkich celów, które zostały zamierzone przez przedsiębiorstwo.[22] Cele w przedsiębiorstwie przyczyniają się do powstawania korzyści.[23]

---

[15] Krajewski M., *Zarządzanie..., op.cit.*, s.11-15.
[16] Fournier Ch., *Techniki zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Poltext, Warszawa, 1993, s.13-14.
[17] Krajewski M., *Zarządzanie..., op,cit.*, s.11-22.
[18] Jaskowska K., *Finanse przedsiębiorstw w praktyce*, Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów, 2005, s.16.
[19] Krajewski M., *Zarządzanie..., op.cit.*, s.11-22.
[20] Ibidem, s.11-32.
[21] Burzym E., *Pomiar i ocena rentowności przedsiębiorstw przemysłowych*, PWE, Warszawa, 1971, s.38.
[22] Krajewski M., *Zarządzanie..., op.cit.*, s.11-33.
[23] Brigham E. F., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa, 1996, s.29-30.

2.2 Funkcje przedsiębiorstwa

W przedsiębiorstwie, niezależnie od jego wielkości, występuje zespół funkcji, który wyznacza jego działalność.[24] W zależności od tego, jak duże jest przedsiębiorstwo funkcje mogą mieć różne znaczenie i są w różny sposób zorganizowane i realizowane.[25]

Funkcje mające znaczenie dla przedsiębiorstwa można podzielić na funkcje o charakterze:[26]

- ogólnym, gdzie realizowane są główne cele przedsiębiorstwa, dzieli się na: podstawowe, pomocnicze, regulacyjne;
- szczegółowym, dotyczące celów taktycznych, które są podstawą osiągnięcia celów strategicznych. Wyróżniamy funkcje: projektowania nowych wyrobów, handlową, genotypową, zaopatrzeniową, zarządzania zasobami ludzkimi, finansową i księgową, kontroli zarządzania i informacyjną.

3. Źródła kapitału przedsiębiorstwa

Istnieje wiele źródeł finansowania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Po pierwsze, źródła finansowania można podzielić na zewnętrzne własne i obce oraz wewnętrzne, a po drugie, na finansowanie z kapitału własnego i obcego.

4. Reguły zarządzania finansami przedsiębiorstwa

W procesie podejmowania decyzji gospodarczych w przedsiębiorstwie, powinno się kierować trzema głównymi zasadami:[27]

- największe efekty finansowe oraz niefinansowe, uzyskiwane są przy najwyższym stopniu ryzyka,
- wybór kapitału finansującego działalność gospodarczą musi opierać się o analizę kosztu użycia kapitału,
- w przedsiębiorstwie nie sztuką jest wyprodukować określoną ilość dóbr bądź usług, lecz sztuką jest ją sprzedać oraz ponownie zainwestować uzyskane środki finansowe w celu ciągłego pomnażania wartości.

Abstract

The Working paper was devoted to discussion of important issues related to financial management company. It consists of four main parts, which was characterized by elements such as essence and conditioning factors: the objectives and functions, sources of capital and business finance management rules.

[24] Fournier Ch., *Techniki..., op.cit.*, s.103-119.
[25] Rutka R., *Jak budować regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk, 1996, s.53-62.
[26] Krajewski M., *Zarządzanie..., op.cit.*, s.11-34-35.
[27] Ibidem, s.11-40.

Bibliografia

1. Bolland S., *Wstęp do nauki finansów*, Wyd. PWE, Warszawa, 1979r.
2. Brigham E. F., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa, 1996r.
3. Burzym E., *Pomiar i ocena rentowności przedsiębiorstw przemysłowych*, PWE, Warszawa, 1971r.
4. Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 2005r.
5. Dusza M., *Banki na rynku kapitałowym*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa, 1992r.
6. Fournier Ch., *Techniki zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Poltext, Warszawa, 1993r.
7. Jaskowska K., *Finanse przedsiębiorstw w praktyce*, Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów, 2005r.
8. Jog V., Suszyński C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa, 1993r.
9. Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Warszawa, 1992r.
10. Kowalczyk J., *Finanse przedsiębiorstwa*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa, 1993r.
11. Kozłowski J., *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, Wyższa Pomorska Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Bydgoszcz, 2003r.
12. Krajewski M., *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictw ODDK sp. z o.o.,Gdańsk, 2008r.
13. Kruczalak K., *Prawo handlowe*. Zarys wykładu, PWN, Warszawa, 1994r.
14. Krzemińska D., *Finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 1996r.
15. Penc J., *Strategia zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1994r.
16. Rutka R., *Jak budować regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk, 1996r.

Weronika Kumańska
SKN Lider, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Outsourcing jako innowacyjna metoda zarządzania przedsiębiorstwem

Streszczenie

Nasilenie procesów konkurencyjnych zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych, innowacyjnych strategii rozwoju. XXI wiek to okres gwałtownych przemian na rynku. Jednostki gospodarcze w celu umocnienia swojej pozycji korzystają z zasobów podmiotów zewnętrznych. Przedsiębiorstwa, aby zdobyć przewagę konkurencyjną a tym samym odnieś upragniony sukces wydzielają ze swojej struktury pewne funkcje i przekazują ich realizację innym podmiotom gospodarczym. Działanie takie ukrywa się po nazwą outsourcing.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo jest bardzo złożonym systemem. Aby mogło realizować założone cele w sposób sprawny i skuteczny, musi nieustannie dostrzegać i wykorzystywać szanse, jakie dostarcza otoczenie.

We współczesnej gospodarce rynkowej mamy do czynienia z gwałtownymi przemianami. Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu, które dostarcza wielu szans a zarazem zagrożeń. Organizacje, które pragną utrzymać oraz umocnić swoją pozycję na rynku muszą szybko reagować na zmiany i efektywnie wykorzystywać nadarzające się możliwości.

Zmiany, jakie dokonują się na rynku zachodzą na skutek postępu technologicznego rozwijającego się w błyskawicznym tempie, co w efekcie prowadzi do konieczności dostosowania się do panujących warunków.

Odpowiednią alternatywą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest umiejętność wprowadzania ciągłych zmian oraz innowacji, które umożliwią rozwój przedsiębiorstwa.

Gwałtowne zmiany zachodzące w gospodarce światowej zmuszają podmioty gospodarcze do ciągłego ulepszania możliwości produkcyjnych, wprowadzania nowszych technologii, stosowania innowacyjnych metod, korzystania z zasobów zewnętrznych. Przedsiębiorstwo, które pragną przetrwać w burzliwym otoczeniu, powinny być przygotowane na wdrażanie metamorfoz, które umocnią jego pozycję konkurencyjną.

Zmian można dokonać wprowadzając innowacyjną koncepcje zarządzania, jaką jest outsourcing.

2. Definicyjne ujęcie problemu

Outsourcing jest interesującą koncepcją zarządzania przedstawiającą nowe spojrzenie na proces zarządzania.

Pojęcie outsourcingu powstało niespełna trzydzieści lat temu, w latach 80. XX wieku na bazie słów *outside* (zewnętrzny, na zewnątrz) i *resource* (zasoby, zapasy, środki, możliwości).[1] Jest to innowacyjna koncepcja zarządzania, polegająca na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa pewnych funkcji i przekazanie ich do wykonywania innym jednostkom organizacyjnym.

Odmienną definicję przedstawia Słownik terminologii logistycznej ,,outsourcing to korzystanie z usług zewnętrznych dostawców, systematyczne, oparte na długoterminowych porozumieniach".[2]

Inna definicja wyżej wymienionego terminu brzmi następująco ,,outsourcingiem nazywa się nawiązanie trwałej współpracy między firmami, polegającej na tym, że jedna z nich zobowiązuje się do zakupu od partnerów produktów i usług, które wcześniej były wytwarzane we własnym zakresie".[3]

Podsumowując, można stwierdzić, że outsourcing to ,,koncepcja pozyskiwania zasobów z zewnątrz, jak też wydzielenie pewnych obszarów z przedsiębiorstwa na zewnątrz (np. działu rachunkowości)".[4]

Outsourcing nie jest zjawiskiem nowym. Obecny był już w czasach starożytnych, gdy dokonywał się prosty podział pracy, często wykonywanej w różnych miejscach. Idea outsourcingu we współczesnej ekonomii pojawiła się już w XVIII wieku, za sprawą Adama Smitha, który dostrzegł, że przedsiębiorstwa mogą być bardziej konkurencyjne od innych podmiotów gospodarczych jedynie za sprawą niższych kosztów produkcji.[5]

Prekursorem promującym tę koncepcję we współczesnej gospodarce jest Henry Ford. To jemu przypisuje się następujące stwierdzenie ,,jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my".[6]

Obecnie pojęcie outsourcingu interpretowane jest dwojako. Po pierwsze, jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, polegające na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa działań powtarzalnych i przekazanie odpowiedzialności za ich wykonanie podmiotom zewnętrznym. Po drugie, jako sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, polegający na realizacji niektórych jego funkcji przez organizacje z zewnątrz. Głównym celem wyżej opisanej metody zarządzania jest skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na procesach kluczowych, decydujących o perspektywach rozwojowych. Dzięki temu jednostka organizacyjna może zwiększyć skuteczność i efektywność swojej działalności oraz elastycznie za-

[1] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1999, 2003, s.56.
[2] Grzybowska K., *Podstawy logistyki*, Difin, Warszawa, 2009, s.361.
[3] Kupczyk A., Korolewska - Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się,* Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne, INFOR, Warszawa, 1998, s.96.
[4] Leśniewski M. A., Predygier A., *Kompendium wiedzy z zarządzaniu organizacjami,* Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce, 2007, s.86.
[5] http://www.ujk.edu.pl/org/sknlider/wp-content/uploads/2012/03/Miroslawa-Dembowska-Marta-Gawron-Konferencja-Warszawa-30.03.2012.pdf, 03.04.2013r., s.14.
[6] Grzybowska K., *Podstawy...op.cit.*, s.361.

adaptować się do wymagań, jakie dostarcza turbulentne otoczenie. Umiejętność dostosowania się do panujących warunków pozwala na utrzymanie i poprawę pozycji konkurencyjnej.[7]

Z punktu widzenia podmiotów wykonujących funkcje wydzielone z organizacji, tzn. partnerów outsourcingowych wyróżnia się dwa rodzaje outsourcingu: kontraktowy i kapitałowy.

Outsourcing kontraktowy (nazywany także zewnętrznym), występuje wówczas, gdy rezygnuje się z realizacji funkcji w strukturze przedsiębiorstwa i przekazuje się ich wykonanie niezależnym podmiotom gospodarczym na podstawie kontraktu tzn. umowy lub porozumienia. Podjęcie takiej decyzji oznacza, likwidację wszystkich elementów związanych z realizacją tych działań, np. zwolnienie pracowników, sprzedaż bądź likwidacja majątku, likwidacja komórki organizacyjnej itp.

Z outsourcingiem kapitałowym mamy do czynienia wówczas, gdy funkcje wydzielone są z organizacji w postaci powiązanej kapitałowo spółki- córki. Oznacza to, że elementy związane z wykonaniem tej funkcji w ramach przedsiębiorstwa nie ulegają likwidacji, lecz są przekazywane do nowego podmiotu w postaci spółki- córki.[8]

3. Główne przyczyny stosowania outsourcingu

Przedsiębiorstwa, decydujące się na zastosowanie outsourcingu poszczególnych procesów i działalności, kierują się różnymi motywami, które zostały poniżej krótko scharakteryzowane:[9]

Trudności i problemy w zarządzaniu poszczególnymi procesami przedsiębiorstwa. Wiele firm nie posiada pożądanych kwalifikacji umożliwiających prawidłowy przebieg określonych procesów, dlatego decydują się zlecić ich wykonanie przedsiębiorstwom, które się w tym specjalizują.

Brak niezbędnych zasobów. Zdarza się, że przedsiębiorstwa decydują się na przekazanie wybranych procesów firmom zewnętrznym, gdyż mają deficyt zasobów wewnętrznych potrzebnych do realizacji misji organizacji.

Możliwość uzyskania redukcji i kontroli ponoszonych kosztów. Przedsiębiorstwa, które chcą samodzielnie we wszystkich fazach procesów wykonywać produkty, usługi na wysokim poziomie muszą liczyć się z tym, iż jest to zabieg kosztowny. Podjęcie takiej alternatywy może jednak doprowadzić do wzrostu kosztów działalności, czego skutkiem będzie spadek konkurencyjności produktów. W celu obniżenia występujących kosztów podmiot gospodarczy może zastosować właśnie outsourcing.[10]

Możliwość czasowego pozyskania dodatkowych środków finansowych. Outsourcing wiąże się często z przeniesieniem części aktywów przedsiębiorstwa

[7] Adamska M., *Leksykon zarządzania,* Difin, Warszawa, 2004, s.398.
[8] Ibidem.
[9] http://www.ujk.edu.pl/org/sknlider/wp-content/uploads/2012/03/Miroslawa-Dembowska-Marta-Gawron-Konferencja-Warszawa-30.03.2012.pdf, 03.04.2013r., s.14.
[10] Kupczyk A., Korolewska - Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne..., op.cit*., s.97.

(sprzętu, licencji, budynków itp.) na dostawcę, z którym w przyszłości zamierzamy współpracować. Aktywa, jakimi dysponuje organizacja są przekazane dostawcy produktów i usług według wartości księgowej, będącej najczęściej znacznie wyższą niż wartość rynkowa. Ta nadwyżka wartości księgowej nad rynkową jest swojego rodzaju kredytem ze strony dostawcy, który zostanie spłacony w formie zakupu jego produktów i usług.[11]

Możliwość uwolnienia środków finansowych zamrożonych w działalności niemającej charakteru działalności podstawowej dla danej organizacji. Redukcja kosztów wynikających z pomocniczej i wspierającej działalności przedsiębiorstwa, pozwala na uwolnienie środków finansowych i przekazanie ich na procesy związane z działalnością podstawową.

Możliwość przesunięcia zasobów przedsiębiorstwa na inne cele. Środki (zasoby), jakimi dysponują firmy są ograniczone, dlatego organizacje powinny dążyć do jak najefektywniejszego gospodarowania posiadanymi zasobami. Dzięki outsourcingowi firmy mogą skupić się na tych procesach, które przyczyniają się do kreowania wartości z punktu widzenia klienta, a pozostałe przekazać do wykonania podmiotom zewnętrznym.

Rozproszenie ryzyka działalności. Przedsiębiorstwa działające całkowicie samodzielnie zmuszone są do inwestowania we wszystkie obszary swego funkcjonowania. Burzliwe zmiany, jakie dostarcza nam turbulentne otoczenie, wzmaga ryzyko niepowodzeń podejmowanych inwestycji. Stosując outsourcing w pewnym stopniu przerzuca się ryzyko niepowodzeń i poniesienia strat na dalszych partnerów.

Zwiększenie efektu reengineeringu. Wiele firm decyduje się na zastosowanie outsourcingu w sytuacji, gdy dochodzi do przeprojektowanie własnej organizacji. Po przeprowadzeniu analizy poszczególnych procesów dochodzą do wniosku, że powierzenie wykonania pewnych funkcji innym dostawcom, spowoduje wzrost efektywności tych procesów, oszczędność czasu, pieniędzy i innych zasobów.

Zapewnienie dostępu do najlepszych rozwiązań w skali światowej. Outsourcing daje szansę nawiązania współpracy z liderami w poszczególnych obszarach rynkowych. Dzięki temu firmy te mają możliwość uczenia się od najlepszych, a w późniejszym czasie nawet wdrożenia najnowszych technologii, narzędzi, technik oraz metod organizacji, które prowadzą w efekcie do wzrostu sprawności i elastyczności przedsiębiorstwa.

Możliwość skoncentrowania się na głównych procesach przedsiębiorstwa, które zapewniają przewagę konkurencyjną. Przekazanie mniej istotnych procesów do wykonania innym podmiotom gospodarczym pozwala na skupienie się organizacji na kluczowych działaniach. Przedsiębiorstwo bardziej koncentruje się na potrzebach i oczekiwaniach klienta, gdyż dysponuje większą ilością zasobów i czasu na rozwój tych procesów. Należy podkreślić, że to konsument jest najważniejszym elementem

[11] Ibidem.

decydującym o wartości organizacji. Orientacja na klienta prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej a to determinuje sukces przedsiębiorstwa.

Jeszcze kilka lat temu współczesna strategia zarządzania (outsourcing) była związana z działaniami prostymi, lecz koniecznymi do wykonania, w celu prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obecnie coraz częściej organizacje przekazują odpowiedzialność za realizację zadań istotnych z punktu widzenia dla swojej działalności podmiotom zewnętrznym posiadającym specjalistyczną wiedzę. Badania przeprowadzone przez Economic World Summit wykazały, że najpopularniejszymi obszarami działalności przekazywanymi w ramach funkcjonowania outsourcingu są:[12]

- Informatyka (30%),
- Kadry i płace (16%),
- Dystrybucja i logistyka (14%),
- Księgowość i finanse (11%),
- Inne (produkcja podzespołów, marketing, ochrona mienia, obsługa prawna (29%).

Outsourcing to interesująca koncepcja zarządzania, dostarczająca wielu korzyści. Metoda ta umożliwia ograniczenie ryzyka wynikającego z prowadzenia działalności gospodarczej poprzez częściowe obarczenie nim zleceniodawcę. Kolejnym motywem słaniającym do zastosowania outsourcingu jest wyższy poziom obsługi klienta, zmniejszenie nakładów na inwestycje, uproszczenie struktury organizacyjnej oraz podniesienie jakości usług. Zastosowanie outsourcingu przynosi wiele możliwości, powyżej zostały wymienione tylko niektóre. Pragnę również podkreślić, że przedsiębiorstwa, które decydują się na wykorzystania outsourcingu zdobywają specjalistyczną wiedzę i nowe umiejętności. Jednak głównym argumentem przemawiającym, za outsourcingiem są niższe koszty. Podsumowując niższe koszty, większy dochód do rozporządzania, który może zostać zainwestowany w inne obszary działalności wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Obecnie żyjemy w XXI wieku, szybki postęp technologii wymusza od przedsiębiorców dostosowania się do nowych zmian i funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Jednostka gospodarcza, która pragnie rozwijać i pomnażać swoje zasoby, musi dostrzegać i wykorzystywać szanse, jakie dostarcza otoczenie. Jedną z tych szans jest właśnie nowa koncepcja zarządzania outsourcing. Umiejętności adaptacyjne na wysokim poziomie umożliwią rozwój organizacji i osiągnięcie przewagi w różnych obszarach aktywności.

Przedsiębiorstwa dokonując analizy istniejących procesów w organizacji dochodzą bardzo często do wniosku, że większość z nich powinna być ograniczona, aby zapewnić odpowiednią elastyczność i efektywność organizacji. W takiej sytuacji pojawia się alternatywa, jaką jest outsourcing, która polega na powierzeniu realizacji

[12] Grzybowska K., *Podstawy..., op.cit.,* s.362.

działań pomocniczych i wspierających firmom zewnętrznym, które dzięki wysokiej specjalizacji są w stanie zastąpić produkcję wewnętrzną. Takie rozwiązanie umożliwia organizacji skupienie się na najważniejszych procesach decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa.[13]

Outsourcing jest obecnie jedną z najpopularniejszych metod zarządzania. Jest zjawiskiem innowacyjnym i polega na wyselekcjonowanym doborze, a następnie współpracy z wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami z zewnątrz, które stają się bliskimi partnerami biznesowymi na długie lata. Przedsiębiorstwa korzystają z zalet outsourcingu w celu osiągnięcia dwóch zasadniczych korzyści, po pierwsze – obniżki kosztów, a po drugie skupienia się na swojej podstawowej działalności.[14]

Należy jednak podkreślić, że outsourcing wpływa nie tylko na konkurencyjność przedsiębiorstwa, ale również na rozwój gospodarczy całego kraju. Pozyskanie zleceń stałej obsługi zewnętrznej może stanowić swoisty impuls do rozwoju przedsiębiorstw, przyczyniając się do łagodzenia zjawiska bezrobocia oraz poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki.[15]

Myślę, że poniżej przedstawione słowa Foresta Gumpa, dokładnie uzmysłowią wszystkim, jaką innowacyjną i korzystną koncepcją zarządzania jest outsourcing.

„Błędem jest strzyc się samemu"

Abstract

The severity of competitive processes forces the companies to look for new, innovative development strategies. Twenty-first century is a period of rapid change in the market. The business entities in order strengthen its position using the resources of third parties. Companies to gain a competitive advantage and thus refer desired success releasing its structure some functions and communicate their realization to other economic operators. Such action hiding in the name of outsourcing.

Bibliografia

1. Adamska M., *Leksykon zarządzania,* Difin, Warszawa, 2004r.
2. Grzybowska K., *Podstawy logistyki*, Difin, Warszawa, 2009r.
3. Kupczyk A., Korolewska - Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się,* Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne, INFOR, Warszawa, 1998r.
4. Leśniewski M. A., Predygier A., *Kompendium wiedzy z zarządzaniu organizacjami,* Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce, 2007r.
5. Matejun M., *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 42, 2006r.
6. Zimniewicz K. ,*Współczesne metody zarządzania,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1999, 2003r.
7. http://www.ujk.edu.pl/org/sknlider/wp-content/uploads/2012/03/Miroslawa-Dembowska-Marta-Gawron-Konferencja-Warszawa-30.03.2012.pdf, 03.04.2013r.

[13] Kupczyk A., Korolewska - Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne..., op.cit*., s.95.
[14] Grzybowska K., *Podstawy..., op.cit.*, s.361.
[15] Matejun M., *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 42, 2006, s.33.