

# Study of Management Experiences and new trends

*edited by*  
*Magdalena Kostyra*  
*Magdalena Konwa*  
*Beata Mitura*

KONFERENCJE

# Study of Management

## Experiences and new trends

# Konferencje – Politechnika Lubelska



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

# Study of Management

## Experiences and new trends

edited by  
Magdalena Kostyra  
Magdalena Konwa  
Beata Mitura



Politechnika Lubelska  
Lublin 2015

**KOMITET ORGANIZACYJNY**  
**XXIII MIĘDZYNARODOWEGO SYMPOZJUM NAUKOWEGO**

**Koordynator prac Komitetu Organizacyjnego**

prof. dr hab. Ewa Bojar

**Prezes Koła Naukowego Menedżerów**

Sylvia Gębicz

**Prezydent Komitetu Organizacyjnego**

Gabriela Grzywna

**Recenzenci**

dr Jacek Witkowski

dr inż. Tomasz Żminda

dr inż. Anna Żelazna-Blicharz

dr inż. Jakub Bis

mgr inż. Małgorzata Kwietniewska

**Członkowie Komitetu Organizacyjnego**

|                   |                      |                    |
|-------------------|----------------------|--------------------|
| Sylvia Gębicz     | Grzegorz Szczuchniak | Anna Futa          |
| Gabriela Grzywna  | Ilona Lovina         | Paula Mocior       |
| Karolina Giza     | Anastasiia Kulaieva  | Karolina Czyżewska |
| Ilona Mroziak     | Oleksandra Borschuk  | Paweł Ciotucha     |
| Magdalena Małecka | Piotr Łapiński       | Paweł Kuzioła      |
| Magdalena Kostyra | Eryk Warpas          | Dominika Górka     |
| Beata Mitura      | Magdalena Figiel     | Maria Myszkowska   |
| Magdalena Konwa   | Tomasz Siejka        | Marta Szady        |

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2015

ISBN: 978-83-7947-140-9

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](http://www.biblioteka.pollub.pl)

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

[www.agencjatorp.pl](http://www.agencjatorp.pl)

---

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL [www.bc.pollub.pl](http://www.bc.pollub.pl)

Nakład: 100 egz.

# **SPIS TREŚCI**

**mgr inż. NATALIA BOJARSKA**

KLASTRY A INNOWACYJNY ROZWÓJ REGIONALNY – LUBELSKI  
KLASTER EKOENERGETYCZNY.....9

**GABRIELA PISKADŁO**

WYKORZYSTANIE METOD PROGNOZOWANIA I SYMULACJI  
W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM WRAZ Z PRAKTYCZNYM  
PRZYKŁADEM PROGNOZOWANIA CENY MASŁA O ZAWARTOŚCI  
TŁUSZCZU 82,5 % NA BAZIE DANYCH Z LAT 2009–2014 W UJĘCIU  
MIESIĘCZNYM.....20

**MAGDALENA CIEPIELEWSKA**

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ WOBEC PROCESÓW GLOBALIZACJI....35

**PAWEŁ ANTOS**

MIEJSCE CONTROLLINGU W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA  
WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM.....49

**MARIOŁA BRODOWSKA**

GROMADZENIE ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH NA DZIAŁALNOŚĆ PRZEZ  
JEDNOSTKI SŁUŻBY ZDROWIA JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA  
FINANSAMI PUBLICZNYMI.....54

**EWELINA CHARKOT**

MARKETING W ZARZĄDZANIU I FUNKCJONOWANIU SEKTORA  
BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ W POLSCE.....61

**RAFAŁ CZUPRYN**

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PERSPEKTYWIE MARKETINGU  
WIELOPOZIOMOWEGO.....67

**SYLWIA GĘBICZ**

ISTOTA PROCESU INTERNACJONALIZACJI W KLASTRZE.....77

**MILENA GĘSINA**

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU JAKO SPOSÓB NA  
BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEZ FIRME.....83

## **KAROLINA GIZA**

ROZWÓJ NAUK O ZARZĄDZANIU.....91

## **ALEKSANDRA GRABARCZUK**

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU SZANSĄ NA ZDOBYCIE  
PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA.....97

## **BARBARA SIOMA**

WPLYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU NA  
KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA.....105

## **MUHAMMET EMIN ARDAY, HÜSEYİN MAZHARETTİN DEMİR, ŞERİFE ŞEN, RAMAZAN OĞULCAN KARAKILINÇ**

REGIONAL GROWTH AND TURKEY.....111

## **GABRIELA GRZYWNA**

ROLA LIDERA W KLASTRZE.....115

## **KATARZYNA KIEŁBALSKA**

CSR JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA WIZERUNKU MARKI.....123

## **ALICJA KORZENIOWSKA**

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU ŹRÓDŁEM PRZEWAGI  
KONKURENCYJNEJ.....131

## **MAGDALENA KONWA, BEATA MITURA, MAGDALENA KOSTYRA**

CSR BIZNES ODPOWIEDZIALNY SPOŁECZNIE. NOWY TREND  
W ZARZĄDZANIU.....140

## **MACIEJ KOSZEL**

NOWE TRENDY KSZTAŁTOWANIA RELACJI  
MIĘDZYORGANIZACYJNYCH – KOOPETYCJA.....148

## **ANNA KOZUBEK**

KREATYWNOŚĆ A ZARZĄDZANIE NOWOCZESNYM  
PRZEDSIĘBIORSTWEM.....157

**NATALIA KUCHARCZYK**

ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKIEM, A KONKURENCJA  
PRZEDSIĘBIORSTW.....166

**MARCIN KWIECIEŃ, AGNIESZKA JAGIEŁO**

E-INNOWACJE W SONETA SP. Z O. O.....178

**DAMIAN LESZCZYŃSKI**

ZARZĄDZANIE MARKĄ W SOCIAL MEDIA.....188

**MARTYNA MOSTOWSKA**

RYNEK USŁUG BANCASSURANCE W POLSCE.....195

**inż. MAGDALENA MAŁECKA, inż. ILONA MROZIK**

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W SIECIACH ORGANIZACYJNYCH.....201

**JULITA MUDA**

NOWE TRENDY W ZARZĄDZANIU LOGISTYKĄ DYSTRYBUCJI.....209

**mgr MARCIN NOWAK**

ISTOTA PODEJŚCIA PROCESOWEGO W SYSTEMACH  
ZARZĄDZANIA.....216

**AGATA PALUCH, MATEUSZ JAGUŚ**

AMBIENT MARKETING JAKO NOWOCZESNA FORMA REKLAMY...223

**JOAO MIGUEL MATOS PINHEIRO, LUIS LISBOA, RUI  
PEREIRA, MARCO MIGUELOTE**

GROWTH OF DOURO REGION.....229

**JUSTYNA REUT, WERONIKA SAŁAGA**

MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF THE AVIATION  
INDUSTRY.....236

**ALEJANDRO JIMENEZ, MARIA PILAR SALESA ARIÑO**

SMART SPECIALIZATION REGION OF ARAGÓN, SPAIN.....241

## **TOMASZ SIEJKA**

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ZARZĄDZANIE MARKĄ SOCIAL MEDIA – WYKORZYSTYWANIE<br>NOWOCZESNYCH NARZĘDZI ORAZ SKUTECZNE SPOSOBY<br>REKLAMY..... | 246 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## **KATARZYNA STARZYŃSKA**

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PUBLIC RELATIONS JAKO SPOSÓB KOMUNIKOWANIA SIĘ<br>PRZEDSIĘBIORSTWA Z OTOCZENIEM..... | 254 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## **GRZEGORZ RYSZARD SZCZUCHNIAK**

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| TRANSFORMACJA SYSTEMOWA W POLSCE A BIZ..... | 263 |
|---------------------------------------------|-----|

## **MAGDALENA WALAS**

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| ZARZĄDZANIE RYZYKIEM KATASTROFICZNYM W POWIECIE<br>JANOWSKIM..... | 270 |
|-------------------------------------------------------------------|-----|

## **mgr ADAM WEINERT**

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| KONCEPCJA CSV JAKO NOWY KIERUNEK STRATEGICZNY<br>PRZEDSIĘBIORSTW..... | 280 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|

## **AGATA WĘGRZYN**

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| OUTSOURCING PROCESÓW REKRUTACYJNYCH, CZYLI JAK ZA<br>POMOCĄ INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ POZYSKAĆ NAJLEPSZĄ<br>KADRĘ PRACOWNICZĄ..... | 287 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## **mgr ŁUKASZ WÓJTOWICZ**

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA PRACY W SPOŁECZEŃSTWIE<br>INFORMACYJNYM – SZANSE I ZAGROŻENIA WOLNOŚCI<br>CZŁOWIEKA – PRACOWNIKA..... | 298 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## **inż. ŁUKASZ SZYMCZAK, inż. EWELINA ŻMUDA**

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| MOTYWOWANIE JAKO NIEODŁĄCZNY PROCES SPRAWNEGO<br>PROWADZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA..... | 307 |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## **AGATA ŻYTNIAK**

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| CSR JAKO ŹRÓDŁO KONKURENCYJNOŚCI STACJI<br>TELEWIZYJNYCH..... | 321 |
|---------------------------------------------------------------|-----|

**Mgr inż. Natalia Bojarska**

Politechnika Lubelska

## **Klasy a innowacyjny rozwój regionalny – lubelski klaster ekoenergetyczny**

### **Streszczenie**

Opracowane wyniki z badania klastrów jako narzędzia innowacyjnego rozwoju regionalnego. Analiza wpływu łączenia przedsiębiorstw w struktury klastrowe na przykładzie Lubelskiego Klastra Ekoenergetycznego na innowacyjność jego podmiotów oraz innowacyjność województwa lubelskiego.

### **Innowacyjny rozwój regionalny**

Definicja terminu „innowacja” jaką podaje Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju określa ją jako wprowadzenie nowego lub istotnie udoskonalonego produktu, usługi czy procesu do standardów gospodarczych. „Innowacja” może obejmować także wdrożenia nieznannej wcześniej metody, która redefiniuje sposób pracy bądź zmienia stosunek przedsiębiorstwa z otaczającym go otoczeniem. Takie wdrożenie może zmienić oblicze marketingu czy organizacji przedsiębiorstwa. Innowacją nie jest każde nowe rozwiązanie, a jedynie takie, które ma praktyczne zastosowanie w technice, procesie produkcyjnym, organizacji czy marketingu.<sup>1</sup>

Oddziaływanie firm innowacyjnych z ich otoczeniem charakteryzuje model potrójnej spirali (triple helix) Etzkowitza i Leydesdorffa. Systematyzuje i nakreśla relacje zachodzące pomiędzy głównymi inicjatorami innowacji, czyli instytucjami z sektora nauki, przemysłem i sektorem usług oraz jednostkami państwowymi. Problemy, jakie wiążą się z tymi powiązaniem, pobudzają badaczy i praktyków do zgłębiania tej tematyki, by ułatwić komunikację podmiotów z trzech wymienionych dziedzin pomiędzy sobą oraz z otoczeniem (bankami, stowarzyszeniami, giełdami i tym podobnymi). Potrzebne jest usprawnienie nie tylko wymiany informacji, ale także wyższy poziom integracji wymienionych partnerów innowacji na szczeblu państwowym.

---

<sup>1</sup> Organization for Economic Co-operation and Development, *National Innovation Systems*, Paryż 1997, s. 9–11.

Potrójna helisa jest spiralnym modelem innowacji posiadającym trzy wymiary:

- wewnętrzne transformacje w obrębie jednostek węzła (intensyfikacja połączeń pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi – alianse, klastry, wzrost ekonomicznego znaczenia uniwersytetów);
- interakcje pomiędzy jednostkami różnych węzłów (oddziaływanie na przedsiębiorstwa czy instytucje nauki poprzez politykę naukową czy przemysłową dotyczącą transferu wiedzy, technologii, informacji);
- kreację nowych struktur sieciowych jako skutku oddziaływania wszystkich węzłów z zamiarem tworzenia nowych idei (powstawanie klastrów).<sup>2</sup>

Wieloaspektowy charakter procesów innowacyjnych pozwalają zgłębiać badania statystyczne. Zestaw wskaźników pomagających opisać innowacyjność kraju czy regionu zaproponowała Komisja Europejska w Europejskiej Tablicy wyników „Unii innowacji” („Innovation Union Scoreboard”). Sprawozdanie opiera się na 25 wskaźnikach zgrupowanych w trzy kategorie główne złożone z ośmiu wymiarów innowacyjności.<sup>3</sup>

1. Czynniki dające możliwości (zasoby ludzkie; otwarte, doskonałe i atrakcyjne systemy badań; finansowanie i wsparcie);
2. Działania przedsiębiorstw (inwestycje przedsiębiorstw; powiązania i przedsiębiorczość; aktywa intelektualne);
3. Wyniki (innowatorzy; skutki ekonomiczne).

## Czynniki sukcesu klastrów

Autorem pojęcia „cluster” jest M. Porter. W swojej książce „The Competitive Advantage of Nations” podaje definicję pojęcia „klastery”, za który uznaje geograficzną koncentrację powiązanych ze sobą firm, wyspecjalizowanych dostawców oraz jednostek, które świadczą usługi, przedsiębiorstw, które działają w pokrewnych sektorach, a także związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach. Uczestnicy klastra konkurują między sobą, ale też współpracują.<sup>4</sup> Komisja Europejska definiuje klastery jako formę zorganizowania systemu produkcyjnego, w którym podmioty gospodarcze specjalizujące się w tej samej dziedzinie są skoncentrowane geograficznie, rozwijają wspólne relacje rynkowe oraz pozarynkowe, a tym samym wpływają na podnoszenie poziomu innowacyjności i konkurencyjności na poziomie klastra i regionu, w którym działają. UNIDO (Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego) zwraca uwagę na znaczenie klastrów w skali regionu. Podkreśla, że klastrami są regionalne i terytorialne skupiska przedsiębiorstw,

---

<sup>2</sup> E. Skawińska, R. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009, s. 96–97.

<sup>3</sup> European Union, *Innovation Union Scoreboard 2014*, Bruksela, 2014, s. 10.

<sup>4</sup> M. Porter, *Porter o konkurencji*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001, s. 245.

które wytwarzają i sprzedają podobne bądź komplementarne produkty i usługi, co oznacza, że zmagają się z podobnymi problemami i wyzwaniem. Takie skupienie podmiotów gospodarczych może zintensyfikować specjalizację - wytworzenie się wyspecjalizowanych dostawców, rozwój wyspecjalizowanych umiejętności, ożywienie usług z zakresu finansów, zarządzania czy techniki.<sup>5</sup>

Czynniki sukcesu powstania i funkcjonowania klastrów można zlokalizować w jego wewnętrznych strukturach oraz na zewnątrz, w jego otoczeniu. Zarówno pierwsze jak i drugie można dalej podzielić na pierwotne i wtórne.<sup>6</sup> Czynniki wewnętrzne pierwotne to kapitał ludzki, system motywacji, system informacyjny, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna klastra, inwestycje, natomiast wtórne to stworzenie centrum zarządzania klastrem, utworzenie strategii opartej na zaufaniu i koordynacji, określenie metod zarządzania, zarządzanie zmianą, zarządzanie wiedzą, zarządzanie innowacjami, podniesienie jakości produktów i usług, poprawa warunków środowiska naturalnego, sprawne wykorzystywanie finansowania zewnętrznego. Czynniki zewnętrzne pierwotne to polityka konkurencyjności państwa, jakość środowiska naturalnego, przedsiębiorczość ludności, postawa proaktywna, rozwój rynku, który wpływa na produkty klastra, a wtórne to utworzenie pobudzającego systemu finansowania, odpowiednie modelowanie instytucji rynkowych, promowanie innowacyjności, wyższe nakłady na B+R, finansowanie inwestycji na infrastrukturę informatyczną, podniesienie efektywności działania instytucji prawnych, poparcie polityczne, dofinansowanie funduszami UE.

W przeciwieństwie do powyższych stymulatorów dla klasteringu, pojawiają się także czynniki ograniczające rozwój tej idei w naszym kraju.<sup>7</sup> Należy wspomnieć o barierach mentalnych wśród partnerów na przykład braku wzajemnego zaufania, niskiej świadomości instytucji i społeczeństwa na temat innowacyjnej roli klastra, ograniczonym wsparciu dla innowacyjności. Często przedsiębiorstwa nie mają nawyków dzielenia się profitami, charakteryzuje je także ograniczona skłonność do podejmowania ryzyka. Charakterystyczne dla polskiej gospodarki są także konflikty na linii nauka-przemysł-rząd, szczególnie dotkliwe są krótkowzroczne działania polityków i brak długookresowych strategii działania. Kolejne czynniki, które mogą mieć negatywny wpływ na rozwój klasteringu to infrastruktura transportowa, braki w prawodawstwie dotyczące

---

<sup>5</sup> The United Nations Industrial Development Organization, *Development of clusters and networks of SMEs. The UNIDO Programme*, Wiedeń, 2001, s. 9.

<sup>6</sup> E. Skawińska, *Sieci przedsiębiorstw a klastry biznesowe*, [w:] *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska*, E. Skawińska, R. Zalewski, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009, s. 177–178.

<sup>7</sup> E. Bojar, J. Bis, *Czynniki zagrażające klasteringowi-efektywnemu kreowaniu i funkcjonowaniu klastrów gospodarczych w Polsce*, [w:] *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, E. Bojar, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2006, s. 175–180.

klasteringu czy wysoki poziom biurokratyzacji.<sup>8</sup> Jak pisze E. Bojar, niektórzy autorzy podkreślają znaczenie trajektorii wspólnego rozwoju członków klastra, eksploatację tego samego rynku, technologii czy wspólnej bazy wiedzy. Podkreśla także, że za sukcesem klastrów muszą stać akceptacja, zaangażowanie społeczne i poczucie wspólnoty regionu.<sup>9</sup>

## **Klasy w strategii rozwoju polski wschodniej – województwo lubelskie**

Ważnym elementem, który ma wpływ na konkurencyjność danego regionu jest odpowiednio prowadzona polityka rozwoju regionalnego. Strategia Rozwoju Regionalnego województwa lubelskiego zaznacza, że obszarami w których region powinien się specjalizować są produkcja żywności o wysokiej jakości, ekologiczne rolnictwo, outsourcing, usługi informatyczne i biznesowe, usługi przemysłów kultury, odnawialne źródła energii.<sup>10</sup>

Niewątpliwą zaletą regionu jest duża liczba uczelni wyższych i instytutów pozauczelnianych, a także produkcja niektórych dóbr wysokiej jakości (szczególnie produktów rolnych). Ze względu na warunki geograficzne szansę ma także rozwój odnawialnych źródeł energii. Branże, które nadal sprawnie funkcjonują w województwie lubelskim to przemysł i budownictwo. Wokół nich najłatwiej tworzy się sieć kooperantów, czyli klastrów, parków przemysłowych i technologicznych.<sup>11</sup>

Podniesienie konkurencyjności może nastąpić przez tworzenie i rozwój klastrów technologii i parków przemysłowych, które ułatwiają między innymi prowadzenie działań w zakresie B+R. Natomiast dla podniesienia atrakcyjności przemysłu warto skupić się na zbudowaniu odpowiedniego systemu, który sprzyjałby innowacjom i współpracy przedsiębiorstw na poziomie krajowym i międzynarodowym. Szansą dla regionu jest rozwój instytucji otoczenia biznesu. Dobrą praktyką byłoby, gdyby rozwijały one swoją działalność i ofertę o dodatkowe usługi na przykład wzrost funduszy, które finansują innowacje, transfer wiedzy i technologii, ekspertyzy i badania rynkowe.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> J. Staszewska, *Wykorzystanie powiązań sieciowych w przemyśle-zasady i korzyści klasteringu*, [w:] *Wdrażanie nowoczesnych systemów i narzędzi zarządzania procesami technologicznymi*, red. R. Sosnowski, Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2010, s. 267.

<sup>9</sup> E. Bojar, *Clusters. Politics. Management. Good clustering practices in the world*, Toruń, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2009, s. 153.

<sup>10</sup> M. Bojar, *Innovative Regional Development. Instruments supporting development of regional institutional links*, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2013, s. 81–84.

<sup>11</sup> B. Plawgo, M. Juchnicka, *Klasy gospodarcze w strategiach rozwoju na przykładzie województw Polski Wschodniej*, [w:] *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, E. Bojar, J. Stachowicz, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2008, s. 89–91.

<sup>12</sup> *Tamże*, s. 91.

Niestety, ale rozwój koncepcji klastrów spotyka się w województwie lubelskim z pewnymi zagrożeniami. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- problem współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, szczególnie konkurującymi ze sobą;
- niechęć do dzielenia się wiedzą, informacjami;
- niski poziom przedsiębiorczości ludności;
- ograniczoną skłonność do podejmowania ryzyka.<sup>13</sup>

Bezsprzecznie największym problemem jest niechęć do współpracy pomiędzy firmami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami a pozostałymi instytucjami i organizacjami. Natomiast kooperacja sfery nauki i biznesu, przemysłu bywa ograniczona ze względu na jej koszty. W związku z tym często mają do niej dostęp jedynie duże firmy o dużym kapitale, pozostałe mogą jedynie korzystać z gotowych rozwiązań.

## **Przypadek lubelskiego klastra ekoenergetycznego**

Inicjatywa jaką jest Lubelski Klaster Ekoenergetyczny (dalej LKE) to wynik współpracy przedsiębiorców, jednostek naukowo-badawczych, instytucji otoczenia biznesu, szkół wyższych i jednostek samorządu terytorialnego zainicjowanej w dniu 30 maja 2008 r. podpisaniem listu intencyjnego. Misją LKE jest „Wspieranie wszelkich działań związanych ze zrównoważonym wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii w oparciu o potencjał województwa lubelskiego poprzez opracowywanie i wdrażanie innowacji technologicznych, produkcyjnych i procesowych oraz popularyzacja odnawialnych źródeł energii w regionie”.<sup>14</sup>

Koordynatorem LKE jest Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny. Klaster skupia 37 członków – 31 przedsiębiorstw, jednostki naukowo-badawcze, wyższe uczelnie i instytucje otoczenia biznesu. Członkowie pochodzą z czterech województw: lubelskiego, świętokrzyskiego, wielkopolskiego i mazowieckiego.

Ankieta została skierowana do lubelskich członków klastra, łącznie odpowiedziało na nią 20 członków. 80% z nich stanowiły mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa. Większość z nich to producenci z branży odnawialnych źródeł energii i firmy świadczące usługi doradcze, projektowe i informatyczne, a także usługi budowlane i instalacyjne.

---

<sup>13</sup> M. Sosińska-Wit, *Klustry i możliwości ich tworzenia w województwie lubelskim*, [w:] *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, E. Bojar, J. Stachowicz, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2008, s. 113–118.

<sup>14</sup> Wewnętrzne materiały pozyskane od Lubelskiego Klastra Ekoenergetycznego.

Wnioski płynące z badania ankietowego partnerów LKE oraz wywiadu z animatorem klastra:

- oczekiwania, które są motywem dołączenia do LKE nie są spełniane – najbardziej pozytywnie oceniane są korzyści związane z dodatkowymi punktami dla ubiegających się o środki z funduszy strukturalnych UE oraz możliwość udziału w specjalistycznych szkoleniach;
- dołączenie do LKE nie zmieniło wydatków na inwestycje B+R czy inne innowacje u 60% ankietowanych, połowa badanych przyznała, że członkostwo w LKE nie miało wpływu na ilość zgłaszanych wniosków patentowych, chociaż aż 80% podmiotów klastra wprowadza innowacje produktowe lub procesowe;
- część przedsiębiorstw doświadczyła wzrostu wspólnych prac nad innowacyjnymi produktami i technologiami, a także zintensyfikowała edukację pracowników dzięki przynależności do LKE;
- najlepiej ocenianymi wewnętrznymi czynnikami sukcesu, które członkowie dostrzegli w LKE są: kapitał ludzki, system motywacji oraz komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna klastra, stworzenie centrum zarządzania klastrem, podniesienie jakości produktów i usług oraz poprawa warunków środowiska naturalnego;
- zjawiska sprzyjające rozwojowi klastra to: dofinansowanie funduszami UE, promowanie innowacyjności, wyższe nakłady na B+R i ich wprowadzenie, jakość środowiska naturalnego, przedsiębiorczość ludności, proaktywność, rozwój rynku, wpływającego na produkty LKE, pobudzający system finansowania, podniesienie efektywności działania instytucji prawnych, polityka lokalna;
- negatywne czynniki, które tworzą problemy w prawidłowym funkcjonowaniu LKE to polityka konkurencyjności państwa i poparcie polityczne,
- co piąty badany podmiot obserwuje zależność pomiędzy funkcjonowaniem w ramach struktur klastra a wzrostem innowacyjności, 50% nie widzi takiej zależności;
- większość ankietowanych uważa, że działalność LKE podnosi innowacyjność województwa lubelskiego,
- widoczna jest zależność pomiędzy aktywnością w klastrze a uzyskiwaniem korzyści z przynależności – zadowolenie podmiotów bardziej aktywnych jest zdecydowanie wyższe;
- potrzebne jest konkretne wsparcie dla klastrów ze strony świata polityki, niezbędne są jasno określone zasady i reguły, obecnie brakuje konkretów, dokładnych wytycznych;
- brakuje odpowiedniego wsparcia finansowego dla klastrów, dofinansowania są „nietrafione”, mijają się z potrzebami i możliwościami.

Patrząc na powyższe wnioski należy pamiętać, że LKE jest młodym klastrem w fazie wzrostu, a połowa badanych podmiotów działa w jego strukturach nie dłużej niż dwa lata. Badaniem ogólnopolskim, który podejmuje zagadnienia związane z klastrami, jest raport z benchmarkingu klastrów w Polsce. Dotychczas zostało one przeprowadzone trzykrotnie – pierwszy raz w 2010 r., kolejny w 2012 r., najnowszy raport opublikowano w 2014 r. W ostatniej edycji zbadano 35 klastrów, LKE był badany w każdej z nich. W 2014 r. analiza została przeprowadzona w czterech strategicznych obszarach (zasoby, procesy, wyniki, potencjał wzrostu) podzielonych dalej na 15 podobszarów w ramach których zastosowano łącznie 50 wskaźników.<sup>15</sup>

Wnioski płynące z badania benchmarkingowego przybrały kształt analizy SWOT. Wyodrębniono mocne i słabe strony LKE, a także wskazano, gdzie leżą szanse na dalszy rozwój i zagrożenia, które trzeba wyeliminować.

Pozytywne wnioski na temat LKE to:

- poziom zatrudnienia w Biurze Klastra ułatwiający koordynację procesu zarządzania klastrem;
- LKE dobrze pozyskuje zewnętrzne środki finansowe na projekty klastrowe;
- udział środków własnych z samofinansowania w całkowitym budżecie klastra jest wysoki;
- dostępność biur, specjalistycznych laboratoriów;
- klastr realizuje projekty dotyczące innowacyjności technologicznej;
- wysoka liczba firm klastra wdrażających innowacje w latach 2012–2014;
- klastr jest otwarty na wzrost umiędzynarodowienia.

Po zbadaniu czterech obszarów benchmarkingu zauważono negatywne zjawiska i problemy:

- małą ilość podmiotów klastra oraz niski udział podmiotów z sektora B+R;
- brak średnich i dużych firm (szczególnie z zagranicznym kapitałem), mało firm typu start-up;
- brak dywersyfikacji źródeł finansowania, uzależnienie od finansowania publicznego;
- słabą współpracę na linii biznes – nauka w zakresie prac nad innowacyjnymi produktami i technologiami;
- niewiele wspólnych projektów obejmujących twarde i miękkie innowacje finansowane ze środków UE;
- niski udział członków klastra we wspólnych pracach nad innowacyjnymi rozwiązaniami;
- niewykorzystanie potencjału lokalnej sfery B+R (w tym uczelni będących członkami) w realizacji wspólnych projektów innowacyjnych;
- małą liczbę innowacji objętych ochroną prawną.

---

<sup>15</sup> J. Hołub-Iwan, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport ogólny*, Warszawa, Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012, s. 15.

Analizując badanie benchmarkingowe, wskazano także na obszary, które stanowią szansę i zagrożenie dla rozwoju LKE. Szanse niosą za sobą: zasoby naturalne i tradycje gospodarcze lokalnego środowiska, powiązanie branżowe klastra z branżą dominującą w regionie (rolnictwo), umieszczenie branży klastra w Regionalnej Strategii Innowacji, zaliczenie branży klastra do inteligentnej specjalizacji regionu, powiązanie kierunków kształcenia w szkołach zawodowych i wyższych z zapotrzebowaniem klastra, branża klastra jest elementem marki i promocji regionu, otwartość środowiska regionalnego na współpracę, promocja klastra – prelekcje na konferencjach i ważnych spotkaniach, udział przy tworzeniu dokumentów strategicznych w regionie (na przykład RSI), członkowie zasiadają w gremiach doradczych organizacji publicznych, wsparcie finansowe pozwalające na funkcjonowanie klastra i realizację wybranych celów, przychylne współpracy środowisko naukowe, aktywność lokalnych IOB. Zagrożeniami dla istnienia i rozwoju LKE są: brak wysoko wykwalifikowanych pracowników, problemy z ich pozyskaniem, samodzielne szkolenie i przygotowywanie kadry do pracy przez członków LKE, identyfikacja kluczowych klastrów dla regionu i kraju, pozostałe inicjatywy klastrowe z branży, emigracja absolwentów uczelni, słaba oferta inwestycyjna regionu, źle dostosowane do branży i potrzeb członków usługi doradczo-szkoleniowo-informacyjne, trudne do spełnienia kryteria instytucji zarządzających funduszami, uciążliwa biurokracja.

## **Innowacyjność województwa lubelskiego**

Badania z 2014 r. pozwoliły zaliczyć Polskę do kategorii umiarkowanych innowatorów (choć na ostatnim miejscu w grupie), tym samym Polska jako jedyne państwo zmieniło kategorię (ze słabych innowatorów). Innowacyjność pięciu polskich województw została oceniona poniżej średniej europejskiej i zaklasyfikowała je do regionalnych umiarkowanych innowatorów. Pozostałe 11 województw – w tym lubelskie – zajęło pozycję regionalnego słabego innowatora.

Dwa pierwsze wskaźniki kształtują się niezwykle korzystnie na tle pozostałych państw europejskich – mamy jeden z najwyższych wskaźników w Unii Europejskiej, jeśli chodzi o ludność z wyższym wykształceniem. Stosunkowo dobrze wygląda także struktura polskich wydatków na B+R w sektorze publicznym. Niestety ten sam wskaźnik w sektorze przedsiębiorstw jest jednym z gorszych w Unii. Dobrym wynikiem możemy się także pochwalić, omawiając inwestycje w innowacje spoza B+R. Najgorsze wyniki uzyskaliśmy w części badania dotyczącej MSP – liczby firm wprowadzających innowacje wewnętrzne jak i tych, które współpracują z innymi. Nie lepiej wygląda sytuacja naszego kraju, jeśli chodzi o wnioski patentowe i wprowadzane przez MŚP innowacje. Analizując zatrudnienie w branżach opartych na wiedzy i technologii, trzeba

zwrócić uwagę na zróżnicowanie na terenie kraju. Sytuacja źle wygląda w województwach Polski północno-wschodniej (w tym województwa lubelskiego), jednak pozostała część kraju uzyskała wysokie wyniki. Niekorzystnie kształtuje się także wysokość sprzedaży innowacji.

Pomimo niskich wyników Polski, szczególnie województwa lubelskiego, warto przeanalizować zmianę jaka zaszła w ostatnich 3 latach. Jednocześnie jest to porównanie danych z początku działalności LKE z ostatnimi wynikami.

Pozytywne tendencje zmian zauważono w liczbie ludności z wyższym wykształceniem – wzrost o prawie 18%, wydatkach na B+R w sektorze biznesu – wzrost o ponad 60%, liczbie MŚP wprowadzających innowacje wewnętrzne – wzrost o ponad 25%, liczbie MŚP wprowadzających innowacje marketingowe lub organizacyjne – prawie dwukrotny wzrost oraz strukturze zatrudnienia w branżach innowacyjnych – wzrost o ponad 45%.

Przeciwstawić im można negatywne zmiany we wskaźnikach innowacyjności, czyli prawie dwukrotny spadek wydatków na innowacje niebędące B+R, spadek o 70% liczby innowacyjnych MŚP współpracujących z innymi, prawie o połowę spadła liczba wniosków patentowych kierowanych do EUP. Do kategorii, które nie uległy większym zmianom, można zaliczyć wydatki na B+R w sektorze publicznym, liczbę MŚP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe, a także wartość sprzedaży innowacji. Warto pamiętać, że oprócz klastrów i podmiotów w nich działających na wysokość wskaźników mają także wpływ pozostałe przedsiębiorstwa (szczególnie z sektora MŚP i branż wysokich technologii i innowacji).

Badania dotyczące poziomu innowacyjności zaliczyły region lubelski do słabych innowatorów. Nie jest to dobry wynik, ale należy pamiętać, że tylko pięć polskich województw może pochwalić się przynależnością do grupy umiarkowanych innowatorów. Jeżeli spojrzeć na kraj całościowo, to wynik również jest lepszy, ale przeskok do bardziej rozwiniętej grupy nastąpił dopiero w tym roku. Jeżeli tendencja się utrzyma, to można spodziewać się lepszej pozycji Polski w grupie, a także większej liczby regionów wśród umiarkowanych innowatorów.

Wskaźniki innowacyjności w regionie lubelskim są stosunkowo niskie (poza ludnością z wyższym wykształceniem – wartość tego wskaźnika jest wysoka w całej Polsce), dlatego wskazane jest interpretowanie tendencji ich zmian. Poprawę wyników widać we wzroście wydatków na B+R wśród przedsiębiorstw, liczbie MŚP wprowadzających innowacje wewnętrzne, marketingowe lub organizacyjne, a także w strukturze zatrudnienia w branżach innowacyjnych. Problemy z jakimi boryka się region to spadek wydatków na innowacje spoza B+R, zmniejszenie liczby innowacyjnych MŚP współpracujących z innymi i liczby wniosków patentowych. Można zauważyć, że silne i słabe strony LKE, które mają wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw w klastrze mają swoje odbicie w poziomie wskaźników określających innowacyjność województwa.

## Rekomendowane rozwiązania

Przeprowadzona analiza wyników badania ankietowego i wywiadu wskazała obszary problematyczne, w których potrzebne są zmiany. Do rekomendowanych rozwiązań dla LKE należą:

- konieczność przyjęcia nowych członków, szczególnie cenne byłyby podmioty z zapleczem naukowo-badawczym, instytucje naukowe czy startupy;
- inwestycja w zasoby ludzkie i ich rozwój – potrzebne są szkolenia, konferencje (w tym międzynarodowe) czy inne, nowe, kreatywne sposoby na wymianę i kreację wiedzy;
- wzmocnienie współpracy z uczelniami, które są partnerami klastra – efektywniejsze wykorzystanie zasobów, które klastrer już posiada;
- aktywizacja członków klastra – większość z nich jest bierna, należy pobudzać ich proaktywną postawę w celu lepszej współpracy, a także generowania zadowolenia członków LKE;
- potrzeba wspólnej pracy nad innowacjami, by wzrosła liczba patentów chronionych prawem;
- wykorzystanie okazji do współpracy przy tworzeniu lokalnej polityki regionalnej, szczególnie tej dotyczącej innowacyjnej branży klastra;
- dywersyfikacja źródeł finansowania działalności bieżącej i rozwojowej klastra, koncentracja na pozyskiwaniu środków na projekty w zakresie innowacji twardych i miękkich.

Wyniki badania benchmarkingu klastrów wskazują na korzystną pozycję LKE. W trzech podobszarach zaklasyfikowany został do grupy najlepszych, w 9 do przeciętnych, a w 3 do klastrów najsłabszych. Problematyczne podobszary to przede wszystkim zasoby ludzkie i know-how klastra, uwarunkowania regionalne. Wśród usprawnień rekomendowanych LKE znajdują się:

- aktywizacja działań na rzecz doskonalenia zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego w klastrze;
- budowa bazy danych w celu usprawnienia procesu decyzyjnego w klastrze;
- redefinicja strategii rozwoju klastra uwzględniającej specyfikę branży OZE;
- zwiększenie poziomu efektywności i skuteczności wymiany informacji i wiedzy w klastrze;
- identyfikacja międzynarodowych sieci podmiotów branży OZE i inicjacja współpracy;
- identyfikacja nowych wspólnych kanałów dystrybucji;
- podejmowanie wspólnych działań z lokalnymi interesariuszami na rzecz tworzenia bardziej korzystnych uwarunkowań rozwoju klastra;
- zacieśnienie współpracy ze szkołami wyższymi i zawodowymi.

Innowacyjność województwa lubelskiego na tle pozostałych regionów Polski i Europy uświadamia, że potrzebne są inwestycje w B+R, prace nad działalnością MŚP – w celu zwiększenia ich współpracy z innymi, a także liczby wprowadzanych innowacji, współpraca nad innowacjami i tworzenie ich większej liczby chronionej prawnie, zacieśnienie współpracy przedsiębiorstw, jednostek naukowo-badawczych i jednostek samorządu terytorialnego, zmiany w realizowaniu polityki na poziomie kraju oraz konkretniejsze narzędzia polityki regionalnej skierowane do klastrów.

## Bibliografia

1. Bojar E., *Clusters. Politics. Management. Good clustering practices in the world*, Toruń, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2009.
2. Bojar E., Bis J., *Czynniki zagrażające klasteringowi-efektywnemu kreowaniu i funkcjonowaniu klastrów gospodarczych w Polsce*, [w:] *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, E. Bojar, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2006.
3. Bojar E., Stachowicz J., *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2008.
4. Bojar M., *Innovative Regional Development. Instruments supporting development of regional institutional links*, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2013.
5. Hołub-Iwan J., *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport ogólny*, Warszawa, Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012.
6. Porter M., *Porter o konkurencji*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001.
7. Skawińska E., Zalewski R., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009.
8. Staszewska J., *Wykorzystanie powiązań sieciowych w przemyśle-zasady i korzyści klasteringu*, [w:] *Wdrażanie nowoczesnych systemów i narzędzi zarządzania procesami technologicznymi*, red. R. Sosnowski, Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2010.
9. *European Union, Innovation Union Scoreboard 2014*, Bruksela 2014.
10. *Organization for Economic Co-operation and Development*, National Innovation Systems, Paryż 1997.
11. *The United Nations Industrial Development Organization, Development of clusters and networks of SMEs. The UNIDO Programme*, Wiedeń, 2001.
12. *Wewnętrzne materiały pozyskane od Lubelskiego Klastra Ekoenergetycznego.*

## **Wykorzystanie metod prognozowania i symulacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem wraz z praktycznym przykładem prognozowania ceny masła o zawartości tłuszczu 82,5 % na bazie danych z lat 2009–2014 w ujęciu miesięcznym**

Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie ogromnej złożoności otoczenia oraz mnogości ciągle nowo powstających firm jest procesem bardzo trudnym, wymagającym od rządzących przewidywania zdarzeń jakie mogą nastąpić w przyszłości. Prognozowanie stało się nie odłącznym narzędziem, pozwalającym na sprawną i racjonalną politykę ekonomiczną przedsiębiorstwa. W artykule zostanie przedstawione pojęcia prognozowania, jego rodzaje oraz funkcję jakie spełnia w firmie. Praca składa się z dwóch części – merytorycznej oraz analitycznej. Teoria zostanie poparta praktycznym przykładem – zaprognozowana zostanie cena masła roślinnego na bazie danych z lat 2009–2014.

### **Wprowadzenie**

Działalność każdego podmiotu gospodarczego wymaga ciągłego podejmowania decyzji, które rzutują na losy i sytuację ekonomiczną – finansową przedsiębiorstwa. Konkurencja w dobie dzisiejszych czasów, bez względu na branżę jest tak ogromna, że utrzymanie się na rynku nie jest prostą sprawą. W 2013 r. w bazie REGON zarejestrowanych było ok. 3,8 miliona mikro, małych i średnich firm, z czego aktywność wykazuje 1,7 miliona. 76 % MSP działa w obszarze handlu i usług, w budownictwie 13,4 %, zaś w przetwórstwie przemysłowym tylko 10,6 %.<sup>16</sup>

Złożone oraz dynamicznie rozwijające i zmieniające się otoczenie wymaga od kadry kierowniczej każdej organizacji podejmowania decyzji zarządczych na podstawie konkretnej i fachowej wiedzy. Menedżerowie muszą nie tylko umieć analizować przeszłość, reagować na teraźniejszość ale i muszą wyciągać wnioski, a tym samym starać się przewidzieć konsekwencje swoich postępowań. Podejmowanie decyzji w każdym przedsiębiorstwie natrafia na mnóstwo trudności, których przewyciężenie wymaga rzetelnych i konkretnych informacji. Nieocenioną pomocą może stać się w takiej sytuacji prognozowanie, które wykorzystuje się

---

<sup>16</sup> <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/18355.pdf>, s. 18

przeważnie do prognozowania sprzedaży. Prognoza ta opisuje przewidywaną wysokość sprzedaży danej jednostki, dla wybranych grup docelowych, w konkretnym czasie, a także w oparciu o przyjęte hipotezy odnośnie oddziałujących czynników otoczenia przedsiębiorstwa. Prognozowanie sprzedaży w firmie jest najważniejszą informacją, która pozwala na określenie wysokości przychodów oraz popytu na dane dobro. Jest to podstawowa informacja, by jednostka mogła rozpocząć proces planowania operacyjnego, a nawet strategicznego. Prognozować można dowolne zjawiska w każdej firmie. Niezbędne jednak jest posiadanie rzetelnych i prawdziwych informacji. W pracy tej, aby zaprezentować sposób przeprowadzania analizy, zostanie przeprowadzona prognoza dotycząca średniej ceny masła świeżego o zawartości tłuszczu 82,5 % w Polsce. Prognoza przeprowadzona będzie na podstawie danych udostępnionych na stronie:<sup>17</sup> Wykorzystane w pracy dane zaczerpnięte zostały ze strony Głównego Urzędu Statystycznego i obejmują dane miesięczne za lata 2009–2014. Natomiast celem przeprowadzonej prognozy będzie wykorzystanie jej funkcji aktywizującej, a więc takiej która może ostrzec przed np. spadkiem sprzedaży (ludzie przy wzroście ceny masła będą coraz częściej decydować się na zakup margaryny), oraz funkcji ostrzegawczej, która ma za zadanie podanie sygnałów zwracających uwagę na niekorzystne kształtowanie się ceny masła. Dane mają ogromne znaczenie dla producentów oraz handlarzy<sup>18</sup> i to właśnie głównie dla nich przeprowadzane są tego typu prognozy.

## **Pojęcie prognozowania i jego wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Termin „prognoza” pochodzi od greckiego słowa *prognosis* i oznacza przewidywanie na podstawie określonych danych.<sup>19</sup> Przedrostek „pro” wskazuje na początkową, przygotowawczą fazę, natomiast *gnosis* oznacza wiedzę, o czymś co jeszcze się nie wydarzyło. Prognoza nie jest więc wróżbą, wizją czy przypuszczeniem, ponieważ nie bazuje na intuicji i przekonaniu, ale na znajomości i wiedzy o czymś co się prognozuje.<sup>20</sup> Dlatego też w przypadku prognozowania zjawisk ekonomiczno-społecznych bazuje się na wiedzy i opinii ekspertów oraz modeli, które opisują analizowane zagadnienie. Prognozy spełniają ważną rolę informacyjną i ostrzegawczą. Z tego względu prognozowanie wykorzystywane jest do przewidywania zjawisk mikroekonomicznych i makroekonomicznych w coraz większej licznie organizacji. W literaturze przedstawiono wiele określeń dotyczących prognoz oraz procesu prognozowania. Wspomnieć należy jednak, że dotąd nie została wypracowana wspólna i jednolita definicja owych zagadnień.

---

<sup>17</sup><http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/ceny/ceny-w-gospodarcenarodowej/pazdzienik-2014-r-,1,28.html>.

<sup>18</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Prognozowanie>, [03.01.2015r.].

<sup>19</sup> M. Sobczyk, *Prognozowanie. Teoria. Przykłady. Zadania.*, Wydawnictwo Placet, 2008, s. 6

<sup>20</sup> *Tamże*, s. 6.

Poniżej przedstawione zostały przykładowe definicje prognozowania, z którymi można spotkać się różnego rodzaju opracowaniach.

- „Przez prognozę rozumiemy sąd o zajściu określonego zdarzenia w czasie określonym z dokładnością do momentu (punktu) lub okresu (przedziału) czasu należącego do przyszłości”;<sup>21</sup>
- Prognozowanie (predykcja) – racjonalne, naukowe przewidywanie przyszłych zdarzeń (zazwyczaj wnioskowanie oparte na danych czasowych lub przekrojowych);<sup>22</sup>
- Prognozą można nazwać zarówno „przepowiednię meteorologiczną, jak i szacowanie zawartości kruszcu w podziemiu obszaru.” (H. Steinhausa).<sup>23</sup>

Prognoza to także sąd odnoszący się do określonej przyszłości, w której funkcjonują obiekty, systemy czy układy, np. region czy przedsiębiorstwo.<sup>24</sup> W obiektach tych zachodzą zjawiska, które podlegają procesowi zmian. Wyróżnić można zjawiska proste – opisane za pomocą jednej zmiennej oraz o zjawiskach złożonych – opisane za pomocą wielu zmiennych. Natomiast sama prognoza może być określona do konkretnego momentu lub do przedziału czasowego. Prognozowanie jest bardzo cennym narzędziem, pomagającym podejmować decyzje w podmiotach gospodarczych. Dzięki możliwości prognozowania, przedsiębiorstwo jest w stanie przewidzieć nadchodzące zmiany zarówno w najbliższym jak i w dalszym otoczeniu, dlatego też dzisiejsi menedżerowie, by dobrze i rozsądnie zarządzać organizacją, muszą posiadać umiejętność prognozowania. Prognozowanie jest więc nieodłączną częścią procesu zarządzania, a wiedza i umiejętności prognostyczne są coraz bardziej doceniane na rynku pracy.<sup>25</sup> W każdym przedsiębiorstwie trzeba jak najbardziej precyzyjnie przewidywać wielkość różnego rodzaju zmiennych ekonomicznych. Dobra prognoza przyczyni się do wzrostu firmy oraz jest rozwoju, natomiast niedokładna i nieprecyzyjna może doprowadzić do bankructwa i upadku firmy. W dobie dzisiejszej konkurencji firmy zmuszone są działać z maksymalnym wyprzedzeniem, by zaplanować swoją działalność z zakresu wprowadzania nowych produktów, wycofywania już obecnych lub prowadzenia inwestycji. W związku z dużą dynamiką otoczenia przedsiębiorstwa, musi ono działać błyskawicznie, zwłaszcza wtedy, gdy pojawiają się pierwsze objawy kryzysu. Działanie i lub niepełnej informacji stanowi istotę działalności gospodarczej.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> P. Hydzik, M. Sobolewski, *Komputerowa analiza danych społeczno-gospodarczych*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2009.

<sup>22</sup> [http://www.inforum.uni.lodz.pl/dat/LT/wykladLT\\_prognozy.pdf](http://www.inforum.uni.lodz.pl/dat/LT/wykladLT_prognozy.pdf), [10.12.2014r.].

<sup>23</sup> H. Steinhaus: *O prognozie, Zastosowanie matematyki nr 1*, 1959.

<sup>24</sup> P. Hydzik, M. Sobolewski, *Komputerowa analiza danych społeczno-gospodarczych*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2009, s. 17.

<sup>25</sup> M. Sobczyk, *Prognozowanie. Teoria. Przykłady. Zadania.*, Wydawnictwo Placet, 2008, s. 4.

<sup>26</sup> A. Landwójtowicz, *Prognozowanie z zastosowaniem wybranych metod ekonometrycznych*, Opole, 2013, s. 2.

## Funkcje i klasyfikacja prognoz

Podstawowym celem prognozowania jest wspomaganie procesów decyzyjnych w różnego rodzaju organizacjach. Dlatego też wyróżnić można 3 główne funkcje prognoz:

- preparacyjną;
- aktywizującą;
- informacyjną.<sup>27</sup>

Preparacyjna funkcja prognoz wynika z faktu, że jest to działanie które przygotowuje inne działania podejmowane przez decydenta czyli przez człowieka, grupę osób czy też przez instytucję. Funkcja aktywizująca polega na pobudzeniu do podejmowania a działań sprzyjających realizacji prognozy zapowiadającej korzystne zdarzenia oraz przeciwstawiającej się jej spełnieniu.<sup>28</sup> Informacyjna funkcja natomiast ma za zadanie oswojenie społeczeństwa z nadchodzącymi zmianami oraz zmniejszeniem ich lęku i obaw przed przyszłością.

Wyróżnić można również funkcje pomocnicze takie jak:

- funkcję argumentacyjną – prognoza dostarcza decydentom podjąć taką a nie inną decyzję;
- funkcję doradczą – prognoza przygotowuje informacje dotyczące zjawisk procesu decyzyjnego;
- funkcję mediacyjną – prognoza może być narzędziem do określenia cen transakcyjnych.

Klasyfikację prognoz można prowadzić według różnych kryteriów. Do najważniejszych z nich należą:

1. ze względu na sposób wyrażania stanu zmiennej:
  - ilościowa – „stan zmiennej jest wyrażony liczbą punktowa (podanie określonej wartości zmiennej) przedziałowa (podanie przedziału liczbowego, w którym znajdzie się wartość zmiennej)”;<sup>29</sup>
  - jakościowa – prognozowanym zdarzeniem jest obecny stan niemierzalnej zmiennej lub opisane słownie sytuacja odnosząca się do zmiennej mierzalnej.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> M. Sobczyk, *Prognozowanie. Teoria. Przykłady. Zadania.*, Wydawnictwo Placet 2008, s 12.

<sup>28</sup> *Tamże*, s. 12.

<sup>29</sup> [http://www.inforum.uni.lodz.pl/dat/LT/wykladLT\\_prognozy.pdf](http://www.inforum.uni.lodz.pl/dat/LT/wykladLT_prognozy.pdf), [22.12.2014r.].

<sup>30</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Prognozowanie>, [22.12.2014r.].

2. Z uwagi na okres, który obejmuje, prognozowanie dzieli się na:<sup>31</sup>
  - krótkoterminowe, obejmujące okres do 12 miesięcy lub obejmująca jeden cykl produkcyjny ( zachodzą tutaj tylko zmiany ilościowe);
  - średnioterminowe, obejmujące okres od 1 do 5 lat ( zachodzą tutaj zmiany ilościowe oraz jakościowe);
  - długoterminowe, obejmujące okres powyżej 5 lat ( zachodzą zmiany ilościowe oraz znaczące zmiany jakościowe).
3. Funkcja, ze względu na którą wyróżnia się prognozy:
  - Operacyjne – krótkookresowe prognozy wykorzystywane do bieżącego zarządzania;
  - Strategiczne – ujmują długofalowe wyniki w decyzjach gospodarczych i są podstawą do sporządzenia strategii oraz planów długookresowych.<sup>32</sup>
4. Z uwagi na cel prognozowania, wyróżnia się:<sup>33</sup>
  - Badawcze – mają na celu rozpoznanie przyszłych zdarzeń i ukazanie ich możliwych wariantów;
  - Ostrzegawcze – mają na celu próbę ostrzeżenia przed możliwością wystąpienia zdarzeń niekorzystnych;
  - Normatywne – pomagające dokonać odpowiedniego wyboru czyli zaprogramować przyszłość.
5. Ze względu na charakter czy strukturę prognozy dzielimy na:<sup>34</sup>
  - Proste – dotyczące pojedynczych zmiennych;
  - Złożone – dotyczące zjawisk wieloaspektowych, a więc używa się zbioru zmiennych.

## **Etapy procesu prognozowania**

Jeśli chodzi o proces prognozowania to musi być on bardzo szczegółowo zaplanowany. Proces ten można podzielić na kilka etapów, które powinny być konsultowane z odbiorą prognozy, który zna badany problem od strony praktycznej.

Etapy procesu prognozowania przedstawiają się następująco:

- Pojawienie się problemu praktycznego, który może zostać rozwiązany przez metody analizy statystycznej;
- Sformułowanie zadania prognostycznego (określenie obiektu, horyzontu, zjawiska, prognozowanej zmiennej, celu prognozy, horyzontu);

---

<sup>31</sup> P. Hydzik, M. Sobolewski, *Komputerowa analiza danych społeczno-gospodarczych*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2009, s 18.

<sup>32</sup> *Tamże*, s 18.

<sup>33</sup> *Tamże*, s. 19.

<sup>34</sup> M. Sobczyk, *Prognozowanie. Teoria. Przykłady. Zadania.*, Wydawnictwo Placet, 2008, s 14.

- Podanie przesłanek prognostycznych – hipotezy o czynnikach kształtujących zjawisko, na tym etapie uwzględnia się różne opinie, wskaźniki metodologiczne oraz ustala się zbiór potencjalnych danych;
- Wybór metody prognozowania – jest konsekwencją zaakceptowanych przesłanek prognostycznych;
- Ocena dopuszczalności prognozy – określa się czy prognoza będzie zgodna z żądaniami odbiorcy;
- Konstrukcja prognozy – wyznacza się prognozę zgodnie z procedurą dla danej metody, opisać tutaj należy podjęte decyzje co do wyboru parametrów metody prognostycznej oraz określić jakość zbudowanej prognozy;<sup>35</sup>
- Weryfikacja prognozy – określeni trafności, za pomocą błędów prognozy *ex post* (zmienne ilościowe) lub porównanie prognozy i stanu faktycznego (zmienne jakościowe).<sup>36</sup>

### **Część analityczna– metoda wyrównania wykładniczego<sup>37</sup>**

Prosty model szeregu czasowego polegałby na rozważeniu każdej obserwacji, jako składającej się ze stałej (*b*) i składnika losowego *e* (epsilon), to jest:

$$X_t = b + e_t.$$

Stała *b* jest względnie stabilna, to znaczy może się powoli zmieniać w czasie. Jeśli tak jest, to jeden ze sposobów wyznaczenia prawdziwej wartości *b*, a zatem systematycznej lub przewidywalnej części szeregu, polega na obliczeniu pewnego rodzaju średniej ruchomej, gdzie bieżącym i bezpośrednio poprzedzającym ("młodszym") obserwacjom przypisuje się większą wagę niż odpowiednim starszym obserwacjom. Proste wyrównywanie wykładnicze dokonuje takiego ważenia, gdzie starszym obserwacjom zostają przypisane wykładniczo mniejsze wagi. Wzór dla prostego wyrównywania wykładniczego wygląda następująco:

$$S_t = a \cdot X_t + (1-a) \cdot S_{t-1}$$

gdzie:

*X<sub>t</sub>* – oznacza zaobserwowane wartości szeregu,

*S<sub>t</sub>* – wartości wygładzone.

Zgodnie z rekurencyjną procedurą każda nowa wygładzona wartość jest obliczana, jako średnia ważona bieżącej obserwacji i poprzedniej obserwacji wygładzonej; poprzednia wygładzona obserwacja była obliczona znów z poprzedniej wartości obserwowanej wygładzonej wartości przed poprzednią

<sup>35</sup> P. Hydzik, M. Sobolewski, *Komputerowa analiza danych społeczno-gospodarczych*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2009, s. 20.

<sup>36</sup> [http://www.wkuwanko.pl/ekonomia/ekonomia-23-zagadnienia-prognozowanie-i-symulacje\\_36\\_1507.html](http://www.wkuwanko.pl/ekonomia/ekonomia-23-zagadnienia-prognozowanie-i-symulacje_36_1507.html) 22.12.2014.

<sup>37</sup> P. Hydzik, M. Sobolewski, *Komputerowa analiza danych społeczno-gospodarczych*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2009, s. 164–172.

obserwacją itd. Zatem w konsekwencji, każda wartość wygładzona jest ważoną średnią poprzednich obserwacji, przy czym wagi maleją wykładniczo w zależności od wartości parametru  $\alpha$  (alfa). Jeśli  $\alpha$  jest równa 1, to poprzednie obserwacje są całkowicie ignorowane; jeśli  $\alpha$  jest równa 0, to bieżąca obserwacja zostaje całkowicie zignorowana, a wartość wygładzona składa się całkowicie z poprzedniej wartości wygładzonej, (która z kolei jest obliczana z wygładzonej obserwacji, która jest przed nią itd.; zatem wszystkie wartości wygładzone będą równe początkowej wartości wygładzonej  $S_t$ ).

Moduł szeregów czasowych daje możliwość samodzielnego lub automatycznego poszukiwania najlepszej wartości parametru  $\alpha$ . Najprostszym sposobem oceny trafności prognoz uzyskanych przy konkretnej wartości  $\alpha$  jest wykreślenie wartości obserwowanych i prognoz na jeden krok naprzód. W module szeregów czasowych wykres ten będzie zawierał także reszty (wyskalowane względem prawej strony osi  $Y$ ), tak, że łatwo można zidentyfikować obszary lepszego i gorszego dopasowania. Wizualne sprawdzenie trafności prognoz jest często najmocniejszą metodą określenia, czy aktualny model wyrównywania wykładniczego pasuje do danych.

Automatyczne poszukiwanie najlepszej wartości parametru. Moduł szeregów czasowych efektywnie podejmuje proces poszukiwania optymalnej wartości parametru. Procedura minimalizacji funkcji quasi-Newtonowska wykorzystywana jest do minimalizacji albo błędu średniokwadratowego, albo średniego bezwzględnego błędu procentowego. W większości przypadków procedura ta jest bardziej skuteczna niż poszukiwanie sieciowe (szczególnie kiedy konieczne jest określenie więcej niż jednego parametru), a optymalną wartość  $\alpha$  można względnie szybko zidentyfikować.

## **Określenie problemu prognostycznego**

Problemem prognostycznym poniższej pracy jest kwestia zmian cen masła świeżego o zawartości tłuszczu 82,5 %. Przedmiotem badania są średnie krajowe ceny masła producentów, łącznie z podatkiem od towarów i usług. Lista reprezentantów objętych tym badaniem została opracowana w GUS, metodą doboru celowego pod kątem uzyskania danych do wykorzystania przy analizie zróżnicowania poziomów i dynamiki cen wyrobów spożywczych w sferze produkcji i na rynku konsumenta.

Jest to jeden z podstawowych produktów żywieniowych. Każdy człowiek w swojej diecie spożywa bardzo duże ilości pieczywa, którego nie wyobraża sobie spożyć bez posmarowania kromki właśnie masłem, ewentualnie margaryną, która jak wiadomo jest mniej zdrowa. Zarówno do produkcji ciast, ciastek, smażenia omletów, przygotowywania ziemniaków do obiadu używa się masła, które nadaje charakterystyczną walory smakowe.

Wzrost cen produktów, z których produkowane jest masło – głównie mleka, powoduje wzrost ceny masła, a to z kolei powoduje wzrost cen produktów, do których masło jest używane. Tak samo jest w przypadku spadku cen. Prognozowanie cen jest bardzo przydatne dla wszystkich przedsiębiorców i producentów, którzy produkują żywność przetworzoną, czyli taką, która składa się z innych zakupionych na rynku zbytu towarów. Zrozumiała jest więc relacja, że gdy np. cukiernik zaopatruje się w masło w hurtowni X i cena tego masła wzrośnie, to producent jeśli nie znajdzie tańszego dostawcy, będzie musiał podnieść ceny wypieków, by zrekompensować sobie większe koszty związane z produkcją słodkości.

## Zasady doboru zmiennych

Dane do prognozy pobrane zostały ze strony Głównego Urzędu Statystycznego i obejmują informacje miesięczne zebrane w latach 2009 – 2014. Danymi są średnie krajowe ceny wybranych wyrobów spożywczych, producentów łącznie z podatkiem od towarów usług. Lista reprezentantów objętych tym badaniem została opracowana w GUS, metodą doboru celowego pod kątem uzyskania danych do wykorzystania przy analizie zróżnicowania poziomów i dynamiki cen wyrobów spożywczych w sferze produkcji i na rynku konsumenta.<sup>38</sup> Poniższemu prognozowaniu zostały poddane jednak tylko ceny masła świeżego o zawartości tłuszczu 82,5 %. Ceny podane są za 1 kg.

Źródłem informacji o cenach detalicznych danego towaru są:

- notowania cen dokonywane przez ankietatorów w wybranych punktach sprzedaży, w wytypowanych rejonach badania cen;
- cenniki, zarządzenia i decyzje w zakresie cen jednolitych obowiązujących na terenie całego kraju lub jego części, wydawane przez organy administracji rządowej oraz organy jednostek samorządu terytorialnego i podmioty prowadzące działalność gospodarczą;
- notowania cen towarów i usług zakupowanych przez Internet.

Ceny towarów i usług notowane są raz w miesiącu. W przypadku cen jednolitych oraz taryf, średnie miesięczne ceny detaliczne obliczane są jako średnie arytmetyczne ważone ilością dni obowiązywania poszczególnych poziomów cen. Co miesiąc rejestruje się ok. 260 tys. danych jednostkowych dotyczących poziomów cen towarów i usług. Kryterium doboru jednostek sprawozdawczych był ich udział w rocznej wartości produkcji sprzedanej danego wyrobu w skali kraju. W 2014 r. badaniem objęto ok. 1 tys. jednostek sprawozdawczych oraz ok. 150 ściśle określonych asortymentów wyrobów. Na podstawie notowań cen obliczono średnie miesięczne ceny wyrobów.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>[http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5465/1/28/1/ch\\_ceny\\_gosp\\_narod\\_uwagi\\_metod.2014.pdf](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5465/1/28/1/ch_ceny_gosp_narod_uwagi_metod.2014.pdf), [20.12.2014r.].

<sup>39</sup> *Tamże*.

## Metoda wyrównania wykładniczego

Kolejną wybraną metodą jest metoda wyrównania wykładniczego. Tabela 1 przedstawia jakość dopasowania modeli oraz ich błąd procentowy

Tabela 1. Jakość dopasowania modeli wyrównania wykładniczego

| Typ modelu                        | Optymalne wartości parametrów |              |          |              | Błąd procentowy |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------------|----------|--------------|-----------------|
|                                   | Alfa                          | Delta        | Gamma    | Fi           |                 |
| Proste wyrównanie wykładnicze     | 0,9                           | –            | –        | –            | 2,40%           |
| Liniowy                           | 0,900                         | –            | 0,900    | –            | 1,64%           |
| Trend wykładniczy                 | 0,900                         | –            | 0,900    | –            | 1,65%           |
| Trend Gasnący                     | 0,900                         | –            | 0,900    | 0,700        | 1,51%           |
| Bez trendu+ sez.addytywna         | 0,900                         | 0,100        | –        | –            | 2,02%           |
| Liniowy+ sez. Addytywna           | 0,900                         | 0,100        | 0,900    | –            | 1,56%           |
| wykładniczy+ sez. Addytywna       | 0,900                         | 0,200        | 0,900    | –            | 1,53%           |
| <b>gasnący+ sez. Addytywna</b>    | <b>0,900</b>                  | <b>0,100</b> | <b>–</b> | <b>0,500</b> | <b>1,22%</b>    |
| bez trendu+ sez.multiplikatywna   | 0,900                         | 0,200        | –        | –            | 2,09%           |
| liniowy+ sez. multiplikatywna     | 0,900                         | 0,900        | 0,300    | –            | 1,75%           |
| wykładniczy+ sez. Multiplikatywna | 0,900                         | 0,900        | 0,300    | –            | 1,75%           |
| gasnący+ sez. Multiplikatywna     | 0,800                         | 0,900        | –        | 0,500        | 1,56%           |

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1 przedstawia porównanie różnych modeli wyrównania wykładniczego. Najmniejszym błędem procentowym charakteryzuje się model gasnący z sezonowością addytywną. Oznacza to, że wykorzystując ten model to prognozowania ceny masła pomylimy się najmniej. Zatem potwierdza to wcześniejsze przypuszczenia, że cena masła charakteryzuje się sezonowością.

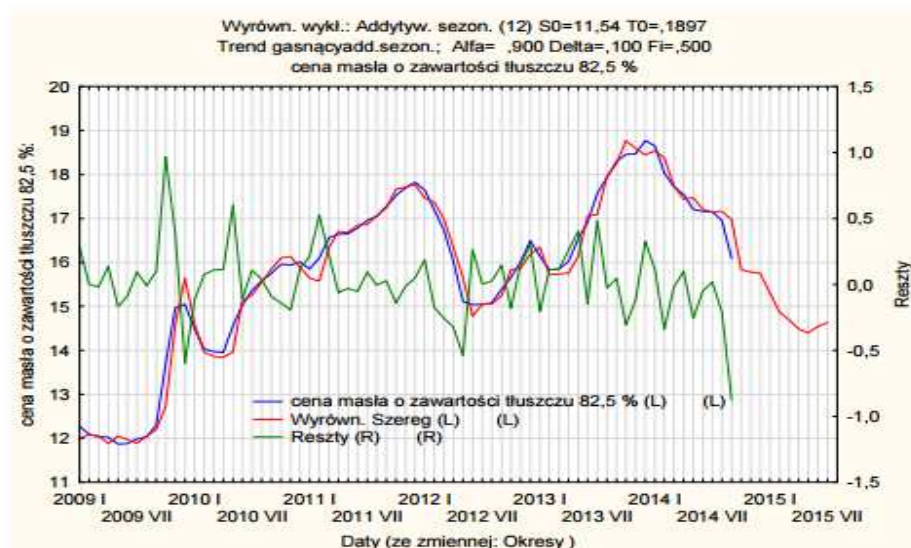
**Tabela 2. Wskaźnik sezonowości w modelu gasnącym z sezonowością addytywną**

| Wyrówn. wykł.: Addytyw. sezon. (12) S0=11,54 T0=,1897 (Arkusz1 w prognozowanie) Trend gasnącyadd.sezon.; Alfa= ,900 Delta=,100 Fi=,500 cena masła o zawartości tłuszczu 82,5 % |           |                                         |                  |           |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------|------------------|-----------|-------------------|
| Nr. Obs                                                                                                                                                                        | Daty      | Cena masła o zawartości tłuszczu 82,5 % | Wyrówn. – Szereg | Reszty    | Wskaźnik sezonow. |
| 1                                                                                                                                                                              | 2009 VI   | 11,88                                   | 11,96899         | -0,088993 | -0,337806         |
| 2                                                                                                                                                                              | 2009 VII  | 11,98                                   | 11,88614         | 0,093862  | -0,250347         |
| 3                                                                                                                                                                              | 2009 VIII | 12,03                                   | 12,04076         | -0,010756 | -0,206681         |
| 4                                                                                                                                                                              | 2009 IX   | 12,30                                   | 12,20118         | 0,098821  | -0,037847         |
| 5                                                                                                                                                                              | 2009 X    | 13,69                                   | 12,72355         | 0,966445  | 0,323319          |
| 6                                                                                                                                                                              | 2009 XI   | 14,97                                   | 14,58888         | 0,381116  | 0,591319          |
| 7                                                                                                                                                                              | 2009 XII  | 15,050                                  | 15,64757         | -0,597566 | 0,712319          |
| 69                                                                                                                                                                             | 2014 IX   | 16,09                                   | 16,96740         | -0,877396 |                   |
| 70                                                                                                                                                                             | 2014 X    |                                         | <b>15,83028</b>  |           |                   |
| 71                                                                                                                                                                             | 2014 XI   |                                         | 15,78347         |           |                   |
| 72                                                                                                                                                                             | 2014 XII  |                                         | 15,74705         |           |                   |
| 73                                                                                                                                                                             | 2015 I    |                                         | 15,30662         |           |                   |
| 74                                                                                                                                                                             | 2015 II   |                                         | 14,86466         |           |                   |
| 75                                                                                                                                                                             | 2015 III  |                                         | 14,69095         |           |                   |
| 76                                                                                                                                                                             | 2015 IV   |                                         | 14,48802         |           |                   |
| 77                                                                                                                                                                             | 2015 V    |                                         | <b>14,39466</b>  |           |                   |
| 78                                                                                                                                                                             | 2015 VI   |                                         | 14,54160         |           |                   |
| 79                                                                                                                                                                             | 2014 VII  |                                         | 14,62881         |           |                   |

Źródło: Opracowanie własne

Wskaźnik sezonowości dla stycznia wynosi 0,35, oznacza to, że w styczniu ceny masła były wyższe średnio o 0,35 zł, natomiast w lutym ceny masła są średnio niższe o 0,05 zł. W kolejnych miesiącach ceny masła nadal spadają – największy spadek odnotowano w maju średnio aż o 0,49 zł. Od października natomiast widać znaczące podwyższenie ceny masła średnio o 0,32 zł., w listopadzie o 0,59 zł. natomiast w grudniu aż o 0,71 zł. W wierszach od nr 70 – 79 zostały podane prognozowane ceny na kolejne 10 miesięcy tj. do czerwca 2015 r. W prognozowanych cenach można dostrzec największą cenę masła również o w okresie zimowym – najwyższa w styczniu.

Poniższy wykres (Rysunek 1) przedstawia cenę masła w latach 2009 – IX 2014 i prognoza na kolejne 10 miesięcy dokonane modelem gasnącym z sezonowością addytywną, gdzie  $\text{Alfa} = ,900$ ;  $\text{Delta} = ,100$ ;  $\text{Fi} = ,500$ , ponieważ ten model posiada najmniejszy procentowy błąd.



Rysunek 1. Cena masła w latach 2009 – IX 2014 i prognoza na kolejne 10 miesięcy

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 2. Wykres normalności dla najlepszego modelu

Źródło: Opracowanie własne

Wykres normalności dla najlepszego modelu, czyli gasnącego z sezonowością addytywną jest daleki od doskonałości, jednak nie wykazuje występowania nieuwzględnionej w modelu składowej systematycznej lub też ostatnia obserwacji odstających.

**Tabela 3. Podsumowanie błędów**

|                                                                                                                                                                                                                |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Wyrówn. wykł.: Addytyw. sezon. (12) $S_0=11,54$ $T_0=,1897$ (Arkusz1 w prognozowanie) Trend gasnącyadd.sezon.; $\text{Alfa}=,900$ $\text{Delta}=,100$ $\text{Fi}=,500$ cena masła o zawartości tłuszczu 82,5 % |                  |
| <b>Błąd śred.</b>                                                                                                                                                                                              | 0,02024945527452 |
| <b>Średni błąd bezwzględny</b>                                                                                                                                                                                 | 0,19115073598706 |
| <b>Suma kwadratów</b>                                                                                                                                                                                          | 5,06868503715624 |
| <b>Średni kwad.</b>                                                                                                                                                                                            | 0,07345920343705 |
| <b>Średni błąd procent.</b>                                                                                                                                                                                    | 0,15644696482175 |
| <b>Średni bezw. błąd proc</b>                                                                                                                                                                                  | 1,22497878526264 |

Źródło: Opracowanie własne

Średni błąd bezwzględny tej prognozy wynosi około 1,22. Oznacza to, że rzeczywista cena masła może różnić się od wartości prognozowanej średnio o 1,22 zł.

## Wyniki analizy prognostycznej

Metoda wyrównania wykładniczego, z modelem gasnącym addytywnym, w którym wahania sezonowe są niezależne od poziomu, jaki przyjmuje szereg czasowy jest dobrą metodą do zaprognozowania zjawiska, które jest sezonowe. Metoda wyrównania wykładniczego pozwala oszacować jak będą kształtować się ceny masła na najbliższe 10 miesięcy. Wg prognozy najwyższa cena masła w okresie od października 2014 r do lipca 2015 r. ukształtuje się w miesiącu październiku i będzie wynosić 15,83, natomiast najmniej zapłacić będzie można za masło w miesiącu maju i będzie ono kosztować zaledwie 14,39. Jest metodą znacznie dokładniejszą oraz pozwala na prognozowanie na dłuższy okres czasu. Można uznać ją za godną polecenia a jej wyniki wykorzystać w praktyce.

## Podsumowanie

Na cenę masła ma wpływ bardzo wiele czynników. Podstawowym jest cena mleka krowiego. Średnia cena mleka w skupie w lipcu 2013 r. wyniosła ok. 1,30 zł za litr. To prawie 15 % więcej niż rok wcześniej.<sup>40</sup> Ceny mleka, a tym samym masła zmieniają się sezonowo – latem spadają, ponieważ wtedy krowy wychodzą na pastwiska, a w okresie zimowym drożeją. We wrześniu 2013 r. odnotowano po raz pierwszy od 2007 r. wzrost cen w tym okresie. Producenci mleka wysoką jego cenę tłumaczą przedłużającą się zimą. Z tego powodu krowy wyszły na pastwiska później niż zwykle, więc ich karmienie było droższe. We znaki hodowcom dało się również suche lato, a więc gorszej jakości wysuszona trawa. Wzrost cen tłumaczony był również przez zwiększeniem popytu. Tylko w pierwszej połowie 2013 r. odnotowano wzrost eksportu produktów mleczarskich o 15 %. Wzrost ten zawdzięczany był głównie Rosji, ponieważ eksport produktów mleczarskich do tego kraju skoczył o połowę. Rosjanie wprowadzili bowiem embargo na część niemieckich i białoruskich produktów mlecznych, a polskim producentom udało się częściowo zająć ten rynek. A pokusa, by wysłać polskie produkty do Rosji, była bardzo duża, ponieważ na Wschodzie nasze mleko w hurcie jest nawet o 20 % droższe.

W cenie mleka obecnie dużą rolę odgrywa Unia Europejska, gdyż ceny w owej Wspólnocie są coraz bardziej liberalizowane, co wynika z uzgodnień w ramach WTO oraz przyjętych już wspólnotowych decyzji w tym zakresie [Rozporządzenie 2009]. Niesie to dla Wspólnoty wiele wyzwań organizacyjnych, ekonomicznych a także politycznych, gdyż z jednej strony uzgodnienia i plany są ogólnie słuszne, lecz skutki gospodarcze i społeczne wynikające z usunięcia kwot mlecznych mogą być nie do końca przewidywalne. Dlatego zarówno Komisja Europejska jak i Parlament Europejski rozważają różne scenariusze zmian na rynku mleka. W istocie chodzi o zastosowanie takich mechanizmów, by maksymalnie ograniczyć potencjalnie niekorzystne następstwa usunięcia kwot mlecznych. To z kolei jest prawdopodobne wówczas, gdy poziom cen skupu mleka zmieni się w niewielkim zakresie lub w przypadku istotnego spadku będzie zrekompensowany.<sup>41</sup>

Wzrost cen produktów, z których produkowane jest masło – głównie mleka, powoduje wzrost ceny masła, a to z kolei powoduje wzrost cen produktów, do których masło jest używane. Tak samo jest w przypadku spadku cen. Prognozowanie cen jest bardzo przydatne dla wszystkich przedsiębiorców i producentów, którzy produkują żywność przetworzoną, czyli taką, która składa się z innych zakupionych na rynku zbytu towarów. Zrozumiała jest więc relacja, że gdy np. cukiernik zaopatruje się w masło w hurtowni X i cena tego masła wzro-

---

<sup>40</sup>[http://metro.gazeta.pl/Portfel/1,126512,14575683,Zaplacimy\\_wiecej\\_za\\_mleko\\_maslo\\_i\\_smietane\\_Juz\\_wkrotce.html](http://metro.gazeta.pl/Portfel/1,126512,14575683,Zaplacimy_wiecej_za_mleko_maslo_i_smietane_Juz_wkrotce.html), [25.01.2015r.].

<sup>41</sup> [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS\\_2011\\_T11\(26\)\\_z2\\_s56.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2011_T11(26)_z2_s56.pdf).

śnie, to producent jeśli nie znajdzie tańszego dostawcy, będzie musiał podnieść ceny wypieków, by zrekompensować sobie większe koszty związane z produkcją słodkości. Wahania cen masła na rynku światowym mocno wpływają na poziom cen w handlu detalicznym i wolumeny obrotów. Wyższą cenę produktów tańszych wykorzystują dostawcy markowych masel. Sytuacja jest też na rękę firmom oferującym margarynę, które usilnie starają się, aby wyrób ten nie był postrzegany jako tani produkt.

W wyniku wzrostu cen masła, spada jego konsumpcja. Nie znaczy to jednak, że wszyscy producenci tracą w równym stopniu. Najbardziej ucierpiały masła niemarkowe, w klasycznych, niewyróżniających się opakowaniach, które do tej pory konkurowały głównie ceną.

Powyższe przykłady są dowodem na to, że prognozowanie odgrywa bardzo ważną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozwala przewidzieć w jaki sposób będą kształtować się ceny masła, a tym samym jak będzie kształtował się jego popyt. Pozwala to na efektywne zarządzanie produkcją, tak aby produkowanych wyrobów nie zabrakło oraz aby się one nie zapsuły przez zaleganie w magazynach. Prognozowanie cen pozwala również na zaopatrzenie się w produkty podstawowe, z których wytwarzane jest masło, w okresie kiedy będą one miało najniższe, tak aby nieprzeplącać – bo w końcu w każdej firmie chodzi o maksymalizację zysku.

Z danych opublikowanych 21 stycznia 2015 r. wynika, że przez najbliższe 6 miesięcy mleko ma podrożeć – w marcu ceny mleka mogą osiągnąć 122–128 zł/100 litrów, a w czerwcu 120–128 zł/100 l. Spadną za to ceny masła w blokach – w marcu mogą osiągnąć 12,80–13,40 zł/kg, a w czerwcu 12,80–13,70 zł/kg. Mleko odtłuszczone w proszku może kosztować w marcu 9,00–9,40 zł/kg, a w czerwcu 8,80–9,40 zł/kg.<sup>42</sup> Te dane zostały również opracowane na podstawie modeli prognostycznych.

## Bibliografia

1. Hydzik P., Sobolewski M., *Komputerowa analiza danych społeczno-gospodarczych*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2009.
2. Landwójtowicz A., *Prognozowanie z zastosowaniem wybranych metod ekonometrycznych*, Opole, 2013.
3. Pawłowski Z., *Zasady predykcji ekonometrycznej*, Warszawa, PWN, 1982.
4. Smoluk A., *Matematyka, nauka, ekonomia*, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1993, s. 83.
5. Sobczyk M., *Prognozowanie. Teoria. Przykłady. Zadania.*, Wydawnictwo Placet, 2008.
6. Steinhaus H., *O prognozie, Zastosowanie matematyki*, nr 1, 1959.

---

<sup>42</sup> <http://www.tvagro.pl/PL-H5/12/1195/prognozy-arr-ceny-bez-wiekszych-zmian.html>.

## **Źródła internetowe**

1. <http://witka.eu/ue/tps/wyklady.doc>
2. [http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5465/1/28/1/ch\\_ceny\\_gosp\\_narod\\_uwagi\\_metod.2014.pdf](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5465/1/28/1/ch_ceny_gosp_narod_uwagi_metod.2014.pdf)
3. [http://metro.gazeta.pl/Portfel/1,126512,14575683,Zaplacimy\\_wiecej\\_za\\_mleko\\_maslo\\_i\\_smietane\\_Juz\\_wkrotce.html](http://metro.gazeta.pl/Portfel/1,126512,14575683,Zaplacimy_wiecej_za_mleko_maslo_i_smietane_Juz_wkrotce.html)
4. <http://www.tvagro.pl/PL-H5/12/1195/prognozy-arr-ceny-bez-wiekszych-zmian.html>
5. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Prognozowanie>
6. [http://www.inforum.uni.lodz.pl/dat/LT/wykladLT\\_prognozy.pdf](http://www.inforum.uni.lodz.pl/dat/LT/wykladLT_prognozy.pdf)
7. <http://www.ekonometria.4me.pl/metoda-prognozowania-hellwiga.htm>

## **Abstract**

Managing a business in an era of enormous complexity of the environment, and also multiplicity of new formed businesses is a very difficult process, requiring the governing anticipate events that may occur in the future. Forecasting has become a tool that allows for efficient and rational economic policies of the company. In the paper will be presented the concept of forecasting, its types and a function that fulfill the company. The work consists of two parts – substantive and analytical. The theory will be supported by a practical example – forecasting the price of the vegetable butter, based on data from the years 2009–2014.

## **Zrównoważony rozwój wobec procesów globalizacji**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest ukazanie przesłanek powstania idei zrównoważonego rozwoju oraz główne jego założenia, a także uświadomienie czytelnikowi w kontekście jakich globalnych problemów można zastosować i wdrożyć zasady zrównoważonego rozwoju (rolnictwo, budownictwo oraz energetyka). W dalszej części artykułu przedstawiony zostaje zarys historyczny procesu globalizacji, zaprezentowane zostają różne definicje owego procesu, a także poddano charakterystyce główne aspekty, które są z nim związane. Ukazane zostają zarówno pozytywne, jak i negatywne strony globalizacji, a także to jak proces ten może wpływać na stan środowiska naturalnego i ilość zasobów przyrodniczych na świecie. Również podjęto próbę oceny idei zrównoważonego rozwoju i procesów globalizacji pod kątem trzech głównych aspektów: ekonomicznego, społecznego i (co najważniejsze) środowiskowego.

### **Przesłanki i ogólnowsiatowe problemy prowadzące do powstania idei zrównoważonego rozwoju**

Pierwszym międzynarodowym spotkaniem dotyczącym środowiska człowieka była Konferencja Narodów Zjednoczonych w Sztokholmie, która odbyła się w 1972 r. Konferencja ta okazała się silnym bodźcem do powstania Programu Ochrony Środowiska oraz utworzenia wielu krajowych agencji zajmujących się bioróżnorodnością i ochroną przyrody. Natomiast w 1980 r. zawiązała się współpraca pomiędzy Międzynarodową Unią Ochrony Przyrody (ang. IUCN), Fundacją: World Wide Fund i Programem Ochrony Środowiska (ang. UNEP), która miała na celu propagowanie idei zrównoważonego rozwoju i określanie priorytetowych celów dotyczących ochrony środowiska.<sup>43</sup> W 1983 r. ówczesny premier Norwegii – Gro Harlem Brundtland powołał do pracy komisję, która została stworzona z powodu niepokojącej sytuacji na świecie dotyczącej nadmiernej degradacji środowiska, intensywnej eksploatacji zasobów naturalnych oraz rosnącej antropopresji. Owocem prac komisji był opublikowany po czterech latach raport – Nasza Wspólna Przyszłość. Raport ten spopularyzował definicję zrównoważonego rozwoju: „rozwój zrównoważony, to taki rozwój, w którym potrzeby obecnego

---

<sup>43</sup> J. Drexhage, D. Murphy, *Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012*, New York, International Institute for Sustainable Development, 2010, s. 6–7.

pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”. Następnie w 1992 r. miała miejsce Konferencja Narodów Zjednoczonych na temat Środowiska i Rozwoju (ang. United Nations Conference on Environment and Development). W ramach owej konferencji przyjęto następujące dokumenty: Ramową Konwencję Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu, Agendę 21, Konwencję o zachowaniu bioróżnorodności oraz Deklarację dotyczącą użytkowania lasów. Oprócz tego sformułowano 27 zasad zrównoważonego rozwoju, które dotyczyły integracji gospodarki, społeczeństwa i środowiska. Warto zauważyć, że Światowy Szczyt Zrównoważonego Rozwoju w 2002 r. nieco oddalił się od spraw środowiskowych, a dużo większa uwaga została poświęcona rozwojowi społecznemu i gospodarczemu świata, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb krajów rozwijających się.<sup>44</sup>

## **Główne zasady i założenia zrównoważonego rozwoju**

Na Konferencji w Rio De Janeiro przyjęto 27 zasad zrównoważonego rozwoju, które dotyczyły aspektów społecznych, gospodarczych i przyrodniczych. Zasady dotyczące społeczeństwa traktują o tym, że każdy ma prawo żyć w zdrowiu i korzystać z zasobów naturalnych. Podkreślono równość wszystkich państw, zarówno bogatych i wysoce rozwiniętych, jak i tych dopiero rozwijających się, a także to, jak znaczącą rolę mogą i powinny odgrywać kobiety w kontekście zrównoważonego rozwoju. Zasady mówią o tym, że wszystkie państwa na świecie powinny ze sobą współpracować, konieczny jest transfer wiedzy, informacji i nowoczesnych technologii. Wszelkie nieporozumienia czy konflikty powinny być rozwiązywane na drodze pokojowej współpracy, nawet jeśli wybuchnie konflikt zbrojny, to kraje zobowiązane są chronić środowisko i zapobiec jego degradacji. Podkreślona została również konieczność podtrzymywania tożsamości mniejszości narodowych oraz edukacja społeczeństwa. W zakresie gospodarczym założono współpracę pomiędzy krajami, by promować międzynarodowy system ekonomiczny. Kraje muszą informować się nawzajem o tym, że nastąpiła jakakolwiek katastrofa lub niebezpieczeństwo. Wczesny system alarmowania powinien umożliwić szybką interwencję i efektywną akcję ratunkową. Podkreślona została polityka prewencyjna i to, że sprawca jakiegokolwiek zanieczyszczenia środowiska lub jego degradacji musi ponieść karę. Państwa muszą starać się, by zanieczyszczenia nie przemieszczały się poza dany obszar, na którym nastąpiło skażenie lub katastrofa ekologiczna. Wśród 27 zasad wiele razy podkreślono wagę ochrony środowiska, współpracy pomiędzy państwami oraz rolę prawodawstwa w ochronie bioróżnorodności i ograniczaniu wykorzystywania cennych zasobów naturalnych.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> *Tamże*, s. 8–9.

<sup>45</sup> *Zasady ogólnych praw i obowiązków, Deklaracja z Rio de Janeiro w sprawie środowiska i rozwoju*, Konferencja Narodów Zjednoczonych "Środowisko i Rozwój", Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder), 2002.

|               |                            |                          |                            |
|---------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Poziom<br>I   |                            | Płaszczyzna<br>etyczna   |                            |
| Poziom<br>II  | Płaszczyzna<br>ekologiczna | Płaszczyzna<br>społeczna | Płaszczyzna<br>ekonomiczna |
| Poziom<br>III | Płaszczyzna<br>techniczna  | Płaszczyzna<br>prawna    | Płaszczyzna<br>polityczna  |

**Rysunek 1. Płaszczyzny zrównoważonego rozwoju**

Źródło: Pawłowski A., *Rozwój zrównoważony a globalizacja, Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development 2013*, vol. 8, no 2, s. 6.

Pawłowski w swej pracy stworzył schematyczną tabelę ukazującą wszystkie płaszczyzny zrównoważonego rozwoju. Najważniejsza i nadrzędna jest płaszczyzna etyczna, która mówi nam jak należy postępować i jakimi wartościami kierować się w życiu. Na poziomie drugim znajdują się trzy równorzędne płaszczyzny: ekologiczna, społeczna i polityczna, które wzajemnie się przenikają i uzupełniają, są tak samo istotne w kontekście zapewnienia dobrobytu ludzi i rozwoju gospodarek. Na ostatnim poziomie znajdują się aspekty prawne, polityczne i techniczne, które w szczegółowy sposób opisują to, w jaki sposób należy wdrażać zasady zrównoważonego rozwoju, a także jakie narzędzia są niezbędne, by zasady te móc wprowadzić i monitorować.<sup>46</sup>

Wśród 27 zasad podkreślono wagę edukacji dla zrównoważonego rozwoju, która według UNESCO: Umożliwia zdobycie umiejętności i wiedzy na temat trwałego rozwoju, jest dostępna w równym stopniu dla wszystkich ludzi, promuje demokrację i podkreśla istotę odpowiedzialności obywatelskiej, dotyczy zarówno spraw globalnych, jak i lokalnych, a także opiera się na koncepcji mówiącej, że człowiek uczy się przez całe swoje życie.<sup>47</sup> Edukacja stanowi jeden z ważniejszych filarów zrównoważonego rozwoju, ponieważ pomaga zrozumieć procesy zachodzące w środowisku, wskazuje jak ważna jest ochrona bioróżnorodności, a także ukazuje obraz tego co może się wydarzyć, jeśli ludzie nie będą szanowali swojej planety i wykorzystywali jej zasoby bez opamiętania.

<sup>46</sup> A. Pawłowski, *Rozwój zrównoważony a globalizacja, Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development 2013*, vol. 8, no 2, s. 6.

<sup>47</sup> J. Godlewska, *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój – aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, Białystok, Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych, 2009, s. 15

## Zrównoważone rolnictwo w świetle bezpieczeństwa żywnościowego świata

Dynamiczny przyrost ludności ma miejsce (głównie) w krajach słabo rozwiniętych, czyli leżących w Afryce, Azji lub w Ameryce Południowej. Niestety na tych terenach bardzo często występuje deficyt słodkiej wody, która jest niezbędna do prowadzenia gospodarstw rolnych i hodowli zwierząt. Dynamiczny wzrost liczby ludności i problem z dostępem do czystej wody powodują, że w krajach biednych bezpieczeństwo żywnościowe zostaje mocno zachwiane. Na kurczenie się gruntów rolnych wpływa również znaczne zanieczyszczenie środowiska, trend urbanizacyjny, konflikty zbrojne, a także zmiany klimatyczne (ocieplanie się klimatu czy ekstremalne zjawiska pogodowe).<sup>48</sup>

W związku z tymi negatywnymi zjawiskami powinno się ograniczyć uprawę konwencjonalną, która jest nastawiona jedynie na jak największą ilość i zysk, pomijając przy tym ochronę środowiska, dobrostan zwierząt czy naturalne formy nawożenia roślin i karmienia zwierząt. Rolnictwo powinno pójść w stronę upraw bardziej zrównoważonych, które nie będą aż w tak dużym stopniu ingerowały w środowisko, zwłaszcza, że zapotrzebowanie na żywność z roku na rok stale wzrasta, a terenów z żyzną ziemią (zdadną do uprawy roślin) niezabudowanych i niezanieczyszczonych, będzie coraz mniej.

Zrównoważone rolnictwo kładzie nacisk na minimalizowanie zużycia nawozów sztucznych, pestycydów, hormonów, antybiotyków i GMO (ang. genetically modified organisms).<sup>49</sup> Chodzi o to, by ograniczyć ingerencję człowieka w naturalne procesy zachodzące w środowisku, zachować jak największą bioróżnorodność gatunkową i nie ingerować w naturalny obieg pierwiastków i wody w przyrodzie.

Produkcja rolno-spożywcza dotyczy nie tylko wytwarzania warzyw i owoców oraz hodowli zwierząt, zaliczają się do niej również połowy ryb, a także uprawa roślin przeznaczonych do produkcji biomasy ibiopaliw.<sup>50</sup> Do biopaliw zalicza się: biodiesel, bioetanol oraz olej roślinny,<sup>51</sup> zaś do produkcji biomasy najczęściej wykorzystuje się takie rośliny, jak: wierzba energetyczna, ślazier pensylwański, a także miskant olbrzymi.<sup>52</sup> Zatem na polach sadi się rośliny przeznaczone do spożycia przez ludzi, ale również te wykorzystywane na paszę dla zwierząt oraz takie, które służą do produkcji energii elektrycznej.

---

<sup>48</sup> S. Wojciechowski, *Problem głodu we współczesnym świecie*, Przegląd Zachodni nr 1, Poznań 2005.

<sup>49</sup> E. Horská, T. I. Yespolov et al., *Sustainability in Business and Society: Global Challenges – Local Solutions*, Kraków, Wydawnictwo EPISTEME, 2013, s. 14.

<sup>50</sup> *Tamże*, s. 15–16.

<sup>51</sup> R. Bajczuk, *Odnawialne źródła energii w Niemczech. Obecny stan rozwoju, grupy interesu i wyzwania*, Warszawa, OSW, 2014, s. 25.

<sup>52</sup> J. S. Zegar, *Współczesne wyzwania rolnictwa*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012, s. 205–206.

## **Zrównoważony rozwój w kontekście intensywnych procesów urbanizacyjnych i globalnego kryzysu energetycznego**

Na świecie mają miejsce intensywne procesy urbanizacyjne, główne z powodu dynamicznie rosnącej liczby ludności. Organizacja Narodów Zjednoczonych donosi, że obecnie ponad połowa ludności świata zamieszkuje duże miasta, zaś do 2030 r., szacuje się, że w miastach będzie mieszkać ok. 60% populacji. Natomiast do 2050 r. odsetek ten wyniesie aż 75%.<sup>53</sup> Europejski poziom urbanizacji, w 2015 r., osiągnie wartość równą 80%, co niewątpliwie będzie miało duży wpływ na naturalny krajobraz i funkcjonowanie ekosystemów.<sup>54</sup> Warto zauważyć, że rozrastanie się miast i powstawanie nowej infrastruktury (transportowej czy hydrologicznej) jest ściśle związane z wycinaniem lasów, niszczeniem bioróżnorodności oraz generowaniem wielu niebezpiecznych odpadów, a także ścieków.

Na środowisko przyrodnicze w znacznym stopniu oddziałuje budownictwo konwencjonalne, które jest mocno związane z wykorzystywaniem naturalnych zasobów, niszczeniem krajobrazu, generowaniem licznych odpadów budowlanych oraz emisją zanieczyszczeń, które przedostają się do gleby, wód czy powietrza. Trzeba podkreślić, że już istniejący obiekt może być również uciążliwy dla danej społeczności, gdyż generuje hałas, wibracje oraz odpady komunalne. Wiele budynków (zwłaszcza starszych) jest bardzo energochłonnych, ponieważ energia wykorzystywana jest zarówno do ogrzewania, chłodzenia i oświetlania pomieszczeń, pracy wentylacji, jak i do podgrzewania wody czy pracy licznych urządzeń elektrycznych.<sup>55</sup> Natomiast budownictwo niekonwencjonalne, inaczej zrównoważone, znaczny nacisk kładzie na zachowanie odpowiedzialności względem otoczenia budynku, na korzystanie z materiałów przyjaznych środowisku, ograniczanie do minimum negatywnych emisji oraz efektywne i oszczędne korzystanie z naturalnych zasobów. Na etapie projektowania budynku (w budownictwie zrównoważonym) kładziony jest nacisk na montaż takich sprzętów i urządzeń, które charakteryzują się niskim zużyciem energii i wysoką wydajnością. Podkreślone jest również to, że należy korzystać z usług lokalnych dostawców i przedsiębiorców, po to by stymulować rozwój gospodarczy i polepszać jakość życia danej społeczności. W tzw. cyklu życia nieruchomości zakłada się korzystanie z procedur recyklingowych oraz znaczną redukcję zużycia energii elektrycznej i ciepłej w budynku zrównoważonym.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> E. Gómez-Baggethun, D. N. Barton, *Classifying and valuing ecosystem services for urban planning*, *Ecological Economics* 86, 2013, s. 235–245.

<sup>54</sup> J. Ahern et al., *The concept of ecosystem services in adaptive urban planning and design: A framework for supporting innovation*, *Landscape and Urban Planning*, 125, 2014, s. 254–259.

<sup>55</sup> Pod. Red. D. Suszanowicza, *Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w budownictwie*, Opole, Wydawnictwo i Drukarnia Świętego Krzyża w Opolu, 2014, s. 4.

<sup>56</sup> S. Belniak, M. Głuszak, M. Zięba, *Budownictwo ekologiczne: aspekty ekonomiczne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013, s. 61–72.

W zrównoważonym budownictwie kładziony jest nacisk na bardzo dobrą izolację cieplną, a także szczelność przegród zewnętrznych. Aby zniwelować straty ciepła zaleca się montaż trójszybowych okien czy stworzenie ogrodu na dachu budynku. Ważne jest również założenie energooszczędnych żarówek, po to by ograniczyć wykorzystanie energii. Warto zauważyć, że wiele nowoczesnych instalacji może służyć do produkcji energii cieplnej i elektrycznej w zrównoważonym domu, mogą to być, np.: baterie słoneczne i ogniwa fotowoltaiczne czy małe elektrownie wiatrowe. W ekologicznym domu ważne jest także ograniczanie zużycia słodkiej wody poprzez budowę zbiornika na deszczówkę czy doczyszczanie szarych ścieków.<sup>57</sup>

W Holandii powstaje bardzo dużo zrównoważonych osiedli mieszkaniowych, należą do nich m.in.: osiedle Verse Poort w Middelburgu, zespół mieszkaniowy Ecobel, Maasport MW2 czy Het Groene Dak. Charakteryzują się tym, że do ich budowy zostały wykorzystane naturalne materiały (np.: drewno, glina), kładziono nacisk na wysoką izolację termiczną oraz ograniczone zużycie energii elektrycznej. Są to osiedla przyjazne dla środowiska, nowoczesne, a także mające pozytywny wpływ na jakość życia i zdrowie mieszkańców.<sup>58</sup> Natomiast w Polsce Wojskowa Agencja Mieszkaniowa tworzy osiedla w oparciu o technologię szkieletową drewnianą, która stanowi alternatywne rozwiązanie w stosunku do tradycyjnego budownictwa. Technologia ta, w dość krótkim czasie, umożliwia tworzenie osiedli mieszkaniowych przyjaznych dla środowiska, przy ograniczaniu nakładów inwestycyjnych na budowę. Tradycyjne budynki są często dużo bardziej kosztowne i energochłonne. Podobne inwestycje były realizowane, np: przez Oddział Regionalny w Olsztynie i Oddział Regionalny „Mazowsze”.<sup>59</sup>

Wraz z intensywnymi procesami urbanizacyjnymi wzrasta zapotrzebowanie na energię elektryczną i ciepłą, która jest niezbędna zarówno w gospodarstwach domowych, jak i w przemyśle czy transporcie. Jednak w dzisiejszych czasach znaczna ilość energii wytwarzana jest przy wykorzystaniu nośników nieodnawialnych, takich jak: węgiel, ropa naftowa i gaz ziemny, a także paliwa jądrowe. Należy podkreślić, że istnieje pewna ograniczoność wykorzystania zasobów, w związku z czym ludzie muszą szukać innych, odnawialnych źródeł energii.<sup>60</sup> OZE może stanowić rozwiązanie dla globalnego kryzysu energetycznego, który powstał z powodu rosnącej światowej populacji, efektu cieplarnianego oraz

---

<sup>57</sup> S. Costa Duran, *Ekologiczny dom: jak go zbudować i zdrowo w nim mieszkać*, Warszawa, wydawnictwo Arkady, 2012, s. 45–71.

<sup>58</sup> M. Jagiełło-Kowalczyk, *Koordinacja środowiskowa w kształtowaniu zrównoważonych inwestycji mieszkaniowych*, Monografia 418, Kraków, Wydawnictwo PK, 2012, s. 107–114.

<sup>59</sup> K. Grzyb, S. Pawlik, *Ekologiczna i Energooszczędna Realizacja Budownictwa Mieszkaniowego w Wojskowej Agencji Mieszkaniowej*, [w:] XXII Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Techniczna na temat Ekologiczne i Energooszczędne Budownictwo – EKOMILITARIS 2008, BEL Studio Sp. z o. o., 2008, s.123–129.

<sup>60</sup> J. Sobierajski, M. Starzomska, J. Iotrowski, *Odnawialne źródła energii – wiadomości ogólne*, Kielce, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej w Kielcach, 2009, s. 5.

rozwoju średniej klasy dochodowej. Te trzy główne czynniki powodują gwałtowny wzrost zapotrzebowania na surowce naturalne, rozwarstwienia społeczne, degradację środowiska oraz transfer kapitałów do krajów posiadających znaczne zasoby ropy naftowej czy gazu ziemnego. Odnawialne źródła energii charakteryzują się tym, że ich zasoby samoistnie odnawiają się, dzięki czemu nie skończą się nawet przy intensywnej eksploatacji.<sup>61</sup> Należą do nich, m.in.: energia promieniowania słonecznego, energia wiatru, energia spadku rzek i pływów morskich oraz energia wytwarzana z biogazu i biopaliw, a także energia geotermalna. Produkcja energii z OZE nie oddziałuje tak negatywnie na środowisko naturalne jak energetyka konwencjonalna, a także wiąże się z ograniczoną emisją zanieczyszczeń (np.: CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> oraz SO<sub>2</sub>), które mogą przedostawać się do powietrza, a także wód i gleb (w postaci kwaśnych opadów atmosferycznych).<sup>62</sup>

W rządowym dokumencie – Polityka energetyczna Polski do 2030 r. przedstawiono prognozę, która wskazuje, że zużycie energii w Polsce wzrośnie o ok. 30% (do 2030 r.). Wzrost zużycia energii elektrycznej i ciepłej szacuje się na ok. 50%, zaś gazu ziemnego na ok. 30%, w porównaniu do stanu obecnego. Warto zauważyć, że Polska zobowiązała się (jako członek Unii Europejskiej), że do 2020 r. energia z OZE będzie stanowiła 15% udział w strukturze energii finalnej brutto. Natomiast, jako cel dodatkowy, Nasz kraj zadeklarował, że do 2030 r. aż 20% energii będzie wytworzone dzięki wykorzystaniu odnawialnych nośników energii.<sup>63</sup> Polska polityka energetyczna wspiera zrównoważone wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych, m.in.: ze spalania biomasy, biogazu, a także energii wiatrową, wodną oraz geotermalną. Coraz bardziej popularne staje się produkowanie energii elektrycznej i ciepłej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii fotowoltaicznych.<sup>64</sup>

## Historyczny aspekt procesów globalizacyjnych

W powszechnym przekonaniu globalizacja, to proces stosunkowo nowy, który rozpoczął się na przełomie XIX i XX w., jednak ma on swoje korzenie w wielkich odkryciach geograficznych, które miały miejsce w XV i XVI w. (m.in.: odkrycia Krzysztofa Kolumba, Vasco da Gamy oraz opłynięcie globu dokonane przez Ferdynanda Magellana). Europejczycy rozpoczęli wtedy masową kolonizację odległych lądów, czyli Ameryki, Indii oraz Afryki. Kolejnym kamieniem milowym na drodze do globalizacji i ogólnoświatowej integracji była ideologia liberalizmu

---

<sup>61</sup> F. Krawiec, *Odnawialne źródła energii w świetle globalnego kryzysu energetycznego- wybrane problemy*, Warszawa, Difin SA, 2010, s. 15–17.

<sup>62</sup> Pod. red. R. Tytko, *Odnawialne źródła energii - wybrane zagadnienia, wydanie drugie*, Kraków, Wydawnictwo Dimikor, 2007, s. 15.

<sup>63</sup> M. Ligus, *Efektywność inwestycji w odnawialne źródła energii. Analiza kosztów i korzyści*, Warszawa, CeDeWu.pl, 2012, s. 142–143.

<sup>64</sup> Pod. red. D. Suszanowicz, *Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w budownictwie*, Opole, Wydawnictwo i Drukarnia Świętego Krzyża w Opolu, 2014, s. 5.

rozpowszechniona w epoce Oświecenia. Ideologia ta promowała zniesienie przywilejów feudalnych, rozwój gospodarczy, wolność osobistą oraz likwidację poddaństwa chłopów. Istotną rolę odegrały rewolucje: amerykańska i francuska, a także idea liberalizmu przemysłowego promowana przez angielską burżuazję w I połowie XIX w. W związku z owymi wydarzeniami nastąpiły znaczące zmiany w handlu narodowym, wysokości ceł i transporcie towarów. Rewolucja przemysłowa w Anglii również sprzyjała tendencjom globalizacyjnym, gdyż wiązała się z upowszechnieniem maszyn, powstaniem licznych fabryk, a także z polepszeniem efektywności i wydajności pracy. Również zmiany zachodzące w 2 połowie XIX w., czyli tzw. druga rewolucja przemysłowa, przyczyniły się do rozpowszechnienia masowej produkcji aluminium, leków, barwników oraz stali. Intensywnie rozwinął się przemysł transportowy, drogowy i kolejowy, a także telekomunikacyjny (wynaleziono telegraf oraz telefon).<sup>65</sup>

Jednak tendencje globalizacyjne, w znacznej mierze, ostudził kryzys gospodarczy trwający aż do 1896 r. Doprowadził on do upadku wielu przedsiębiorców, przyspieszył proces koncentracji produkcji przemysłowej, a także z jego powodu zaczęto tworzyć monopole. Natomiast masowa migracja interkontynentalna w latach 1871–1910 sprzyjała globalizacji, ludzie imigrowali, m.in.: do Stanów Zjednoczonych, Australii, Kanady czy Brazylii. Warto zauważyć, że dwie wojny światowe i okres międzywojenny raczej nie sprzyjał globalizacji. Był to czas izolacji wielu państw, problemów gospodarczych oraz wrogości w stosunkach międzynarodowych. Jednak również w okresie międzywojennym rozwijał się transport morski czy lotnictwo, zaczęły powstawać korporacje transnarodowe. Utworzenie takich organizacji, jak: Bank Światowy, GATT i MFW sprzyjało integracji międzynarodowej i pomocy krajom poszkodowanym podczas II wojny światowej. W XX w. powstawały liczne organizacje integrujące kraje, np.: EWG, EFTA i OECD. W latach 70. i 80. Dynamicznie rozwijały się korporacje transnarodowe czy światowy rynek kapitałowy, zaś lata 90. wiązały się z mobilnością ludzi i autonomizacją operacji finansowych (m.in.: wzrostem bezpośrednich inwestycji zagranicznych). Globalizacji sprzyjały nowinki techniczne i nowe wynalazki, takie jak.: Internet, komputery osobiste, handel elektroniczny, sieć WWW oraz lotnictwo komunikacyjne.<sup>66</sup>

Zatem proces globalizacji został zapoczątkowany wielkimi odkryciami geograficznymi, wiązał się z liberalizacją handlu, postępem technologicznym, a w późniejszych wiekach z transferem ludzi, produktów, usług oraz kapitału. W dzisiejszych czasach dzięki globalizacji mamy możliwość komunikowania się z ludźmi mieszkającymi na innym kontynencie, podróżowania po całym świecie, kupowania przez Internet najróżniejszych towarów czy poznawania odmiennych kultur i zwyczajów panujących w różnych krajach.

---

<sup>65</sup> J. Kaliński, *Globalizacja w perspektywie historycznej*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, Warszawa, Narodowy Bank Polski, 2004, s. 9–18.

<sup>66</sup> *Tamże*, s. 19–35.

## Definiowanie pojęcia globalizacja

Istotną rolę w procesie globalizacji odgrywają takie organizacje i instytucje, jak: Bank Światowy, Fundusz Walutowy, Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) oraz UNCTAD (ang. United Nations Conference on Trade and Development). Instytucje międzynarodowe próbując zdefiniować pojęcie globalizacji bardzo często podkreślają społeczno-ekonomiczny charakter owego procesu. Głównie chodzi o to, by likwidować bariery zarówno w kontaktach międzyludzkich, jak i w transferze produktów i usług, wiedzy, informacji oraz nowych technologii, a także wspierać integrację polityczną, społeczną i gospodarczą wszystkich krajów na świecie. Bank Światowy definiuje globalizację, jako rozprzestrzenianie się osiągnięć naukowych i technologicznych (zwłaszcza technologii informatycznej oraz telekomunikacji) oraz redukcję kosztów teletransmisji czy przepływu towarów i usług. Jednak globalizacja może wiązać się również z licznymi problemami w zakresie kryzysów finansowych i problemów społecznych. Zbliżoną definicję globalizacji mają przedstawiciele Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz UNCTAD. Według tych organizacji globalizacja, to integracja krajów w takich obszarach, jak: handel, inwestycje czy rynek kapitałowy. Proces ten mógł dynamicznie zachodzić głównie dzięki postępowi technicznemu, liberalizacji handlu, a także łatwym i szybkim przepływom kapitałowym. Następuje integracja ekonomiczna rynku pracy, towarowego oraz finansowego. Ogólna definicja globalizacji, która jest współcześnie przyjmowana brzmi następująco: *globalizacja, to zintegrowany, światowy system społeczno-gospodarczy, powiązany z wielkimi korporacjami, charakteryzujący się ponadpaństwową dyfuzją kapitału i przyjęciem zasady wolnego handlu w dziedzinie gospodarki oraz upodabnianiem się wzorców kultury, szczególnie w wydaniu masowym*.<sup>67</sup> Natomiast polski ekonomista, wykładowca i polityk – G. W. Kołodko twierdzi, że globalizacja jest: „*procesem tworzenia się zliberalizowanego i zintegrowanego światowego rynku towarów i kapitału oraz kształtowaniem się nowego, międzynarodowego ładu instytucjonalnego, służącego rozwojowi produkcji, handlu i przepływów finansowych na skalę całego świata*”.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> A. Pawłowski, *Rozwój zrównoważony a globalizacja, Problemy Ekorozwoju – Problemsof Sustainable Development 2013*, vol. 8, no 2, s. 7.

<sup>68</sup> A. Rzepka, *Globalizacja w teorii i praktyce*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe "SILVA VERUM", 2014, s. 175–181.

## Ekonomiczny i społeczny wymiar globalizacji

W ostatnich latach rynki finansowe w różnych krajach są ze sobą coraz bardziej powiązane, a co za tym idzie transakcje dokonywane na nich mają charakter globalny. Na funkcjonowanie krajowych rynków finansowych mają wpływ nie tylko posunięcia rządu czy sytuacja ekonomiczna w danym kraju, ale również liczne czynniki zewnętrzne. Następuje stopniowa globalizacja gospodarek narodowych. W okresie między 1950 a 2000 r. eksport towarów i usług zwiększył się prawie szesnastokrotnie, zaś światowy PKB wzrósł niemal siedmiokrotnie. Wolumen bezpośrednich inwestycji zagranicznych zwiększył się z 0,4% światowego PKB (1982 r.) do prawie 4% w 2000 r. Równie dynamiczny wzrost zanotowano w odniesieniu do kapitałów krótkoterminowych. Do czynników odpowiedzialnych za globalizację rynków finansowych można zaliczyć, m.in.: liberalizację tychże rynków, rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz globalizację gospodarek krajowych. Z globalizacją rynków finansowych wiążą się liczne korzyści, np.: pojawienie się nowych źródeł finansowania czy rozwój gospodarek wielu krajów. Należy również zdać sobie sprawę z występujących zagrożeń czyhających na uczestników międzynarodowego rynku, a także nowych wyzwań spoczywających na instytucjach odpowiedzialnych za kształtowanie polityki gospodarczej.<sup>69</sup>

Migracja ludności jest jednym z aspektów związanych z procesem globalizacji. Bardzo ciężko jest zmierzyć skalę występujących migracji, szacunki tego zjawiska oceniła Organizacja Narodów Zjednoczonych. Z tych badań wynika, że od 1996 r. do 2000 przepływ netto ludzi z krajów słabo rozwiniętych do bardziej rozwiniętych wyniósł ok. 12 mln osób (są to szacunki bardzo przybliżone, nie obejmują migracji wewnątrzgrupowych i uchodźczych). Warto zauważyć, że najczęściej ludzie migrują po to, by poprawić swoją jakość życia i zapewnić dobrobyt swojej rodziny. Ludzie uciekają z krajów biednych, ogarniętych wojną lub klęską żywiołową. W bogatszym i lepiej rozwiniętym kraju poszukują pracy i nowego domu, licząc, że odnajdą tam schronienie i lepszy byt. Wyróżnić można cztery główne obszary migracji, są to: Stany Zjednoczone i Kanada, kraje Zatoki Perskiej, państwa tworzące Europejski Obszar Gospodarczy oraz państwa znajdujące się w Azji Południowo-Wschodniej i Australii. Osoby, które emigrują ze swojego kraju są zwykle młode (między 20 a 45 rokiem życia), znajdują się na początku swojej kariery zawodowej, często nie mają jeszcze własnej rodziny. Warto zauważyć, że coraz więcej kobiet poszukuje pracy za granicą. Jednak poziom aktywności zawodowej kobiet, które wyemigrowały jest znacznie mniejszy od tego, który osiągają mężczyźni. Imigranci najczęściej pracują w usługach, zwłaszcza w handlu, przykładowo w takich krajach, jak: Kanada, Niemcy, Holandia czy USA, ale również znajdują pracę w ochronie zdrowia, opiece społecznej, gospodarstwie

---

<sup>69</sup> L. Oręziak, *Globalizacja rynków finansowych*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, Warszawa, Narodowy Bank Polski, 2004, s. 154–156.

domowym, hotelarstwie czy budownictwie.<sup>70</sup> Do obcych krajów migrują również ludzie bardzo dobrze wykształceni i wysoko wykwalifikowani, np.: lekarze, członkowie zarządów wielkich korporacji, inżynierowie, specjaliści i naukowcy. Liczą oni na lepsze perspektywy rozwoju osobistego, wyższą pensję oraz większy prestiż w danej organizacji, instytucji naukowej czy przedsiębiorstwie. Migrują również bardzo młodzi ludzie po to, by studia wyższe odbyć w innym kraju, gdzie szkolnictwo znajduje się na wyższym poziomie, lub gdy mają szansę studiować na prestiżowym kierunku. Zwłaszcza, gdy po ukończeniu studiów mają zapewnioną dobrą pracę i godziwą płacę, a także możliwość szybkiego awansu.<sup>71</sup>

## **Zrównoważony rozwój a globalizacja**

Wyróżnić można egoistyczną globalizację, która nastawiona jest wyłącznie na zysk i dobrobyt ekonomiczny, a człowiek jest postrzegany jedynie jako siła robocza, a także ekohumanistyczną globalizację, według której człowiek stanowi nadrzędny kapitał w porównaniu do pozostałych. Ekohumanistyczna globalizacja jest zbliżona do idei zrównoważonego rozwoju. Głosi, że aby zapewnić wysoką jakość życia ludziom, to należy zaspokoić zarówno ich potrzeby ekonomiczne (np.: dom, praca, podstawowe wyposażenie), społeczne (np.: kontakty międzyludzkie, rodzina, więzi społeczne czy akceptacja), przyrodnicze (np.: czyste środowisko, usługi ekosystemowe) oraz potrzeby duchowe. Według egoistycznej globalizacji liczy się tylko tu i teraz, nie zważa się na potrzeby przyszłych pokoleń, istotne jest zaspokojenie potrzeb ludzi żyjących współcześnie, nie bacząc na nadmierną eksploatację zasobów, degradację środowiska i inne negatywne skutki z tym związane. W ekohumanistycznej globalizacji kładziony jest nacisk na wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju i dbanie o przyszłe pokolenia, należy zapewnić równe szanse dla wszystkich ludzi w dostępie do edukacji, wiedzy, technologii czy czystego środowiska. Natomiast w globalizacji egoistycznej liczy się wolny i efektywny rynek, kraje wysoko rozwinięte powinny dalej się rozwijać, natomiast kraje biedne, słabo rozwinięte nie mogą liczyć na pomoc z zewnątrz i mają pozostać na takim samym poziomie rozwoju, na jakim się obecnie znajdują. W globalizacji ekohumanistycznej chodzi o to, by we właściwy sposób kształtować proporcje pomiędzy pracochłonnością, przyrodo chłonnością a kapitałochłonnością. Najważniejszy nie jest zysk, lecz to, by ludzie mieli zapewnioną pracę i uczciwą pensję, a także liczy się ochrona środowiska (stosowanie najlepszych, możliwych praktyk, wodo- i energooszczędnych technologii).

---

<sup>70</sup> M. Okólski, *Migracje a globalizacja*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, Warszawa, Narodowy Bank Polski, 2004, s. 200–215.

<sup>71</sup> *Tamże*, s. 216–220.

W zrównoważonym rozwoju podkreślone jest to, że wzrost i rozwój gospodarczy nie może zachodzić bez ochrony środowiska, natomiast egoistyczna globalizacja kładzie nacisk na stopę zwrotu i konkurencyjność, co zwykle rzadko idzie w parze z ochroną przyrody i bioróżnorodności.<sup>72</sup> Do negatywnych aspektów globalizacji można zaliczyć emigrację zdolnych i wykształconych ludzi, zwykle z krajów biedniejszych do tych lepiej rozwiniętych, powoduje to, że kraje słabo rozwinięte nie mają szansy na to, by móc się dalej rozwijać (bez wykształconych specjalistów i zasobów wyspecjalizowanej siły roboczej). Negatywnym zjawiskiem jest również rozwój dużych, międzynarodowych korporacji, które monopolizują stopniowo różnorodne rynki, a także są w stanie zablokować działalność mniejszych, krajowych firm, a nawet doprowadzić do ich bankructwa. W rozwoju zrównoważonym również chodzi o to, by kraje ze sobą współpracowały i integrowały się, jednak uwzględniając przy tym podstawowe wartości, takie jak: ochrona zdrowia czy środowiska oraz respektowanie praw ludzi słabszych i biednych. W globalizacji egoistycznej i ślepym dążeniu do zaspokojenia swoich potrzeb i bogacenia się, wiele krajów oraz korporacji nie myśli o tym, że niszczy planetę poprzez nadmierną eksploatację zasobów wodnych, surowcowych i energetycznych. Idea zrównoważonego rozwoju głosi, że bogactwo powinno być równomiernie rozdyskrebowane, natomiast globalizacja egoistyczna jest korzystna jedynie dla wysoko rozwiniętych krajów i stanowi zagrożenie dla globalnego rozwoju.<sup>73</sup>

Globalizacja niesie również ze sobą pozytywne aspekty dla ochrony środowiska, gdyż powstają nowe rynki dla technologii związanych z oczyszczaniem oraz rekultywacją środowiska, z drugiej strony może to prowadzić do deregulacji i nieprzestrzegania standardów środowiskowych przyjętych w danym kraju. Istnieją potencjalne możliwości w dostępie do lepszych i nowocześniejszych technologii i sposobach ochrony przyrody, a zarazem nowe biotechnologie mogą wpływać negatywnie na różnorodność biologiczną i gatunkową. Globalizacja sprzyja powstawaniu międzynarodowych inicjatyw i porozumień na rzecz ochrony środowiska, jednak globalne instytucje mogą nie stosować się do przyjętych przepisów i nie respektować danych norm, uznając, że bardziej opłaca im się ponieść karę pieniężną niż ograniczyć daną produkcję czy wycofać jakiś materiał czy środek chemiczny ze sprzedaży.<sup>74</sup> Reasumując globalizacja ma dwie strony medalu, jak każdy proces niesie ze sobą wiele zagrożeń, ale także sporo pozytywnych aspektów. Istotne jest w jaki sposób ten proces będzie zachodził i jak ludzie będą nim kierować. Kraje mogą ze sobą współpracować, powinien istnieć handel zagraniczny i międzynarodowe rynki finansowe oraz przepływ towarów, usług i ludzi. Jednak nie można w tym wszystkim zapominać o ochronie

---

<sup>72</sup> A. Pawłowski, *Rozwój zrównoważony a globalizacja, Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development 2013*, vol. 8, no 2, 7–8.

<sup>73</sup> *Tamże*, s. 9–10.

<sup>74</sup> O. Janikowska, R. Janikowski, *Globalizacja a zrównoważony rozwój*, [w:] *Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, 2002, s. 21–29

środowiska, zasobów naturalnych czy słodkiej wody. Powinno się stosować takie przepisy, normy i technologie, które zapewnią jak najmniejszą degradację środowiska przy dynamicznym rozwoju wszystkich krajów na świecie i rosnącą liczbą ludności. Co niewątpliwie wiąże się z większą produkcją energii, intensywną urbanizacją oraz powiększającym się arealem pól uprawnych.

## Bibliografia

1. Ahern J. et al., *The concept of ecosystem services in adaptive urban planning and design: A framework for supporting innovation*, Landscape and Urban Planning, 125, 2014, 254–259.
2. Bajczuk R., *Odnawialne źródła energii w Niemczech. Obecny stan rozwoju, grupy interesu i wyzwania*, Warszawa, OSW, 2014.
3. Belniak S., Głuszak M., Zięba M., *Budownictwo ekologiczne: aspekty ekonomiczne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013.
4. Costa Duran S., *Ekologiczny dom: jak go zbudować i zdrowo w nim mieszkać*, Warszawa, Wydawnictwo Arkady, 2012.
5. Drexhage J., Murphy D., *Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012*, International Institute for Sustainable Development, New York 2010.
6. Godlewska J., *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój - aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, Białystok, Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych, 2009.
7. Gómez-Baggethun E., Barton D. N., *Classifying and valuing ecosystem services for urban planning*, Ecological Economics 86, 2013, 235–245.
8. Grzyb K., Pawlik S., *Ekologiczna i Energooszczędna Realizacja Budownictwa Mieszkaniowego w Wojskowej Agencji Mieszkaniowej*, [w:] *XXII Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Techniczna na temat Ekologiczne i Energooszczędne Budownictwo – EKOMILITARIS 2008*, BEL Studio Sp. z o. o., Warszawa, 2008.
9. Horská E., Yespolov T. I. et al., *Sustainability in Business and Society: Global Challenges - Local Solutions*, Kraków, Wydawnictwo EPISTEME, 2013.
10. Jagiełło-Kowalczyk M., *Koordinacja środowiskowa w kształtowaniu zrównoważonych inwestycji mieszkaniowych*, Monografia 418, Kraków, Wydawnictwo PK, 2012.
11. Janikowska O., Janikowski R., *Globalizacja a zrównoważony rozwój*, [w:] *Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, 2002.
12. Kaliński J., *Globalizacja w perspektywie historycznej*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, Warszawa, Narodowy Bank Polski, 2004.
13. Krawiec F., *Odnawialne źródła energii w świetle globalnego kryzysu energetycznego – wybrane problemy*, Warszawa, Difin SA, 2010.

14. Ligus M., *Efektywność inwestycji w odnawialne źródła energii. Analiza kosztów i korzyści*, Warszawa, CeDeWu.pl, 2012.
15. Okólski M., *Migracje a globalizacja*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, Warszawa, Narodowy Bank Polski, 2004.
16. Oręziak L., *Globalizacja rynków finansowych*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, Warszawa, Narodowy Bank Polski, 2004.
17. Pawłowski A., *Rozwój zrównoważony a globalizacja*, Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development 2013, vol. 8, no 2, 5–16.
18. Pod. Red. Kronenberg J., Bergier T., *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Kraków, Fundacja Sendzimira, 2010.
19. Pod. Red. Suszanowicz D., *Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w budownictwie*, Opole, Wydawnictwo i Drukarnia Świętego Krzyża w Opolu, 2014.
20. Pod. Red. Tytko R., *Odnawialne źródła energii – wybrane zagadnienia*, wydanie drugie, Kraków, Wydawnictwo Dimikor, 2007.
21. Rzepka A., *Globalizacja w teorii i praktyce*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe "SILVA VERUM", 2014.
22. Sobierajski J., Starzomska M., Piotrowski J., *Odnawialne źródła energii – wiadomości ogólne*, Kielce, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej w Kielcach, 2009.
23. Wojciechowski S., *Problem głodu we współczesnym świecie*, Przegląd Zachodni nr 1, Poznań 2005.
24. *Zasady ogólnych praw i obowiązków*, Deklaracja z Rio de Janeiro w sprawie środowiska i rozwoju, Konferencja Narodów Zjednoczonych "Środowisko i Rozwój", Europa-Universität Viadrina, Frankfurt 2002.
25. Zegar J. S., *Współczesne wyzwania rolnictwa*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012.

## **Miejsce controllingu w systemie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem**

### **Streszczenie**

Controlling jako element zarządzania przedsiębiorstwem jest podsystemem systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Ponadto controlling pozostaje w wzajemnych relacjach z innymi podsystemami zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcja controllingu przede wszystkim opiera się na ukierunkowaniu na osiągnięcie założonych celów. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie miejsca controllingu w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. W związku z czym przedstawiono pojęcia i definicje odnoszące się do controllingu oraz systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

### **Wstęp**

W współczesnym świecie controlling jest istotnym podsystemem wykorzystywanym do wspomagania zarządzania. Controlling wykorzystywany jest do ułatwienia układu kompetencji i odpowiedzialności na różnych szczeblach zarządzania. Zastosowanie controllingu umożliwia powiązanie efektów z systemem motywacyjnym. Controlling dostarcza również niezbędnych informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

### **Wybrane definicje i idea controllingu**

Ideą controllingu jest zbudowanie systemu, który poprzez uporządkowane połączenie elementów struktury przedsiębiorstwa biorących w działalności gospodarczej wyrażonych w przekroju:

- finansowym;
- ekonomicznym;
- organizacyjnym;
- technicznym

będzie pomocny dla menadżerów w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> S. Marciniak, 2001, s. 11.

Najczęściej controlling definiowany jest poprzez pryzmat funkcji jakie spełnia. Pozwala to na wskazanie trzech znaczeń pojęcia controlling:<sup>76</sup> controlling jako funkcja koordynacji,

- controlling jako funkcja zapewniająca dostęp do informacji;
- controlling jako szczególna forma kierowania.

Sformułowane definicje controllingu w powyższych ujęciach będą się różniły funkcjami uznanymi za nadrzędne. Controlling może być określany jako podsystem kierowania przedsiębiorstwem, wykorzystywany do koordynowania procesów planowania i kontroli. Inne definicje controllingu mają za podstawę system rachunkowości przedsiębiorstwa. Przykładowo controlling jest opartą na rachunkowości koncepcją koordynacji planowania i sterowania oraz kontroli ukierunkowaną na zapewnienie rozwoju i wzrostu pozycji przedsiębiorstwa.<sup>77</sup>

Controlling należy rozumieć jako proces sterowania, który zorientowany jest na wynik przedsiębiorstwa, realizowany za pomocą planowania, kontroli i sprawozdawczości.<sup>78</sup> Rozbudowana definicja controllingu podaje, że controlling jest to system wzajemnie określonych przedsięwzięć, zasad, metod i technik, których celem jest zapewnienie wewnętrznego systemu sterowania i kontroli zorientowanego na osiągnięcie założonego celu.<sup>79</sup>

## **Funkcje zarządzania a controlling**

Controlling jako podsystem zarządzania powinien wspierać proces zarządzania przedsiębiorstwem, który został opisany za pomocą funkcji zarządzania:

- planowanie;
- organizowanie;
- motywowanie;
- kontrolowanie.

Można zatem powiedzieć, że celem controllingu powinno być wspieranie przedstawionych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem<sup>80</sup>, co przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>76</sup> J. Weber, 2001, s. 19–28.

<sup>77</sup> E. Nowak 2013, s. 11.

<sup>78</sup> R. Mann, E. Mayer, 1996, s. 9.

<sup>79</sup> W. Knopp, K. Sawicki, 1993, nr. 3.

<sup>80</sup> E. Nowak, 2013, s. 11.

**Tabela 1. Realizacja funkcji zarządzania w controllingu.**

| <b>Funkcje zarządzania</b> | <b>Realizacja przez controlling</b>                                                                                                                                                         |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planowanie                 | Wśród podstawowych zadań controllingu można wskazać budżetowanie, które jest planowaniem działalności przedsiębiorstwa w ujęciu wartościowym.                                               |
| Motywowanie                | Wykorzystanie controllingu umożliwia opracowanie systemu motywacyjnego opartego na miernikach rezultatów działalności jednostek wewnątrz przedsiębiorstwa.                                  |
| Organizowanie              | Wykorzystanie instrumentu jakim jest controlling, pozwoli dokonać odpowiedniej reorganizacji procesów i działań realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa na podstawie pomiaru ich przebiegu. |
| Kontrolowanie              | Controlling umożliwi monitorowanie działalności przedsiębiorstwa poprzez dostarczenie systemów mierników krótko i długookresowych.                                                          |

Źródło: Nowak M., *Rachunkowość, controlling, zarządzanie. Rozważania o realiach*, [w:] *Paradygmaty rachunkowości*, red. Nowak E., Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, 2007.

Ukierunkowanie controllingu na doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem pozwala na osiągnięcie lepszych rezultatów i realizację zamierzonych celów. Controlling służy również wspomaganie różnych funkcji zarządczych. Celem głównym controllingu są informacje ekonomiczne, bezpośrednio wykorzystywane w celu podjęcia decyzji gospodarczych. Controlling tworzy również swoisty zbiór zasad, metod oraz procedur wykorzystywanych w celu wspierania funkcji zarządzania. Działania jakie zostają podjęte w systemie controllingu mają na celu wspieranie procesu zarządzania przedsiębiorstwem, zostają skoncentrowane na dwóch podstawowych obszarach aktywności kadry kierowniczej:<sup>81</sup>

- realizacji strategii i osiągnięciu celów działalności oraz szansach i zagrożeniach;
- wypełnianiu poszczególnych funkcji zarządzania oraz procesie podejmowania decyzji ekonomicznych.

---

<sup>81</sup> *Tamże*, s. 11.

## System zarządzania a system controllingu

W systemie zarządzania przedsiębiorstwem zostały zawarte funkcje i działania zarządcze, których celem jest ukierunkowanie przedsiębiorstwa na osiągnięcie celów nadrzędnych. System zarządzania jest zbudowany z podsystemów wyodrębnianych ze względu na spełniane funkcje. Natomiast system controllingu obejmuje funkcje wspierające działania których celem jest realizacja celów poszczególnych jednostek zgodnych z celem głównym jednostki. Koncepcja controllingu zakładając, iż jest on podsystemem zarządzania przedsiębiorstwem oparta jest na realizacji określonych celów spełniających określone wymagania:<sup>82</sup>

- cele częściowe są zgodne z celem nadrzędnym jednostki;
- cele powinny być realne, możliwe do osiągnięcia;
- cele powinny być tak sformułowane by kierownicy mieli świadomość ich bezpośredniego wpływu na poziom realizacji celu.

## Miejsce controllingu w strukturze organizacji przedsiębiorstwa

Próbując rozpatrzyć kwestie związane z umiejscowieniem controllingu w strukturze przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę kilka czynników. Do głównych czynników można zaliczyć między innymi:<sup>83</sup>

- wielkość przedsiębiorstwa;
- charakter przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym stanowisko controlling może wykazywać charakter instytucjonalny jak i nieinstytucjonalny.<sup>84</sup> W przypadku formy zinstytucjonalizowanej pojawia się wyodrębniona komórka organizacyjna, której zostają przypisane zadania, których celem jest realizacja controllingu w przedsiębiorstwie. Zadaniem tej komórki jest wspieranie zarządu w podejmowaniu decyzji menedżerskich. Gdy controlling ma charakter niezinstytucjonalizowany zadania controllingowe zostają przejęte przez inne komórki organizacyjne w przedsiębiorstwie. Nie tworzy się w ten sposób oddzielnej komórki controllingu zaś bezpośrednio działania controllingowe są realizowane przez samo kierownictwo. Istnieje także możliwość zlecenia przez kierownictwo zadań controllerskich doraźnym zespołom problemowym.<sup>85</sup> Controlling w tej formie pozostaje domeną firm małych, w których struktura organizacyjna jest mało zinstytucjonalizowana.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> *Tamże*, s. 15.

<sup>83</sup> R. Bielawski, 2011, s. 107.

<sup>84</sup> A. Major, 1998, s. 38.

<sup>85</sup> E. Nowak, 1996, s. 21–31.

<sup>86</sup> J. Nesterak, 2004, s. 36.

## Zakończenie

Controlling jest sposobem myślenia oraz działania znajdującym odzwierciedlenie w postaci procedur decyzyjnych realizowanych przez poszczególne komórki zarządzające przedsiębiorstwem. Controlling można również rozpatrywać jako złożoną całość składającą się z wielu elementów składowych, które są wzajemnie powiązane.

## Bibliografia

1. Bielawski R., *Umiejscowienie controllingu w przedsiębiorstwie* *Studia i Materiały*, Miscellanea Oeconomicae Rok 15, Nr 2/2011 Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.
2. Knopp W., Sawicki K., *Controlling a rachunkowość*, Rachunkowość 1993, nr. 3
3. Major A., *System Controllingu w Przedsiębiorstwie, studia przypadków zastosowań w warunkach polskich*, Warszawa, Wydawnictwo naukowe Semper, 1998.
4. Mann R., Mayer E., *Controlling w twojej firmie*, Skierniewice, Centrum Kreowania Liderów, 1996.
5. Marciniak S., *Controlling filozofia projektowanie*, Warszawa, Wydawnictwo Difin 2001.
6. Nesterak J., *System oceny centrów odpowiedzialności*, Kraków, ANVIX, 2004.
7. Nowak E., *Controlling jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Controlling dla menedżerów*, red. E. Nowak, Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu, 2013.
8. Nowak M., *Rachunkowość, controlling zarządzanie Rozważania o realiach*, [w:] *Paradygmaty rachunkowości*, red. E. Nowak, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, 2007.
9. *Podstawy controllingu*, red. E. Nowak, Wrocław, Wydawnictwo AE im. O. Langego, 1996.
10. Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Katowice, Oficyna Controllingu Profit, 2001.

## Abstrakt

Controlling as a business management system is a subsystem of enterprise management. Moreover, controlling remains in mutual relations with other subsystems of the enterprise. The concept of controlling primarily based on focusing on the achievement of its objectives. The purpose of this paper is to present the place of controlling in enterprise management system. It was therefore presents concepts and definitions relating to controlling and business management system.

## **Gromadzenie środków pieniężnych na działalność przez jednostki służby zdrowia jako element zarządzania finansami publicznymi**

### **Streszczenie**

Życie stanowi jedną z najważniejszych wartości w życiu każdego człowieka. Stąd też jego ochrona stanowi istotny element dla każdej władzy państwowej. Problemy systemu opieki zdrowotnej dotyczą przede wszystkim dostępności usług i ich jakości, zasobów kadrowych i rzeczowych, a u ich podłoża leży model finansowania opieki zdrowotnej. Celem artykułu jest przybliżenie struktury jednostki świadczącej usługi medyczne, ze szczególnym uwzględnieniem na zgodne z przepisami prawa metody finansowania jej działalności.

### **Wprowadzenie**

Jednym z kluczowych i zarazem najtrudniejszych elementów polityki państwa jest ochrona zdrowia. Nie można zaprzeczyć stwierdzeniu, iż temat finansowania ochrony zdrowia pozostaje drażliwą kwestią wśród opinii społecznej. Metody finansowania systemu ochrony zdrowia są podstawowymi dylematami ekonomiczno-społecznymi każdego kraju. Potrzeby zdrowotne należą bowiem do potrzeb podstawowych, a ich zaspokojenie i tym samym zapewnienie poczucia bezpieczeństwa zdrowotnego winno być priorytetem dla władz państwowych.

Zgodnie z artykułem 68 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej<sup>87</sup> oraz podpisaną w 1997 r. Konwencję Bioetyczną Rady Europy, dotyczącą obowiązku państwa zapewnienia równego dostępu do opieki medycznej to na rękach władzy publicznej spoczywa obowiązek zagwarantowania wszystkim obywatelom opieki zdrowotnej. Zdaniem N. Barra<sup>88</sup> w przypadku służby zdrowia należałoby mówić o finansowej i organizacyjnej funkcji państwa. W sytuacjach, w których rynek nie zapewnia dostatecznie efektywnego podejmowania działań na rzecz służby zdrowia, organy państwowe mogą stworzyć mechanizm zapewniający transfer środków finansowych do instytucji świadczących usługi albo mogą podjąć się same organizowania i prowadzenia takich instytucji. Zjawiska

---

<sup>87</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. – DzU z 2009r., nr 144, poz.946

<sup>88</sup> Zob. N. Barr, *Ekonomika polityki społecznej*, Poznań, 1993, s. 335.

związane z gromadzeniem przez jednostki lecznicze środków na prowadzenie działalności są więc obiektem zainteresowania nauki zarządzania publicznego ze względu na wielkość i różnorodność zachodzących procesów, a także podmiotów zaangażowanych w gromadzenie i rozdział pieniężnych środków publicznych.

## **Zasady i źródła finansowania służby zdrowia w Polsce**

### **Finansowanie służby zdrowia ze składek na ubezpieczenie zdrowotne**

Finansowanie działalności jednostek leczniczych należy do głównych problemów systemów ochrony zdrowia na całym świecie. W obecnych czasach między pacjentami, zgłaszającymi stale rosnące zapotrzebowanie na usługi medyczne, a płatnikami, którzy dysponują ograniczonymi środkami finansowymi istnieje konflikt. Mamy to do czynienia z typowo ekonomicznym zagadnieniem jakim jest problem alokacji ograniczonych zasobów. Problem starzejącego się społeczeństwa, postęp w dziedzinie medycyny czy chociażby inflacja medyczna powodują zwiększenie wydatków na ochronę zdrowia. Wzrost cen postępuje w sektorze usług medycznych znacznie szybciej niż w innych gałęziach gospodarki. Jest to częściowo spowodowane tzw. Efektem Baumola, który zakłada, że wzrost wydajności w opiece medycznej jest znacznie niższy niż w innych sektorach ekonomii. Istnieją bowiem naturalne ograniczenia, powodujące, że nie może nastąpić podniesienie wydajności, np. kąpanie pacjentów w szpitalu czy domu opieki nie jest możliwe.<sup>89</sup> Kierownictwo jednostek medycznych stoi więc przed nie lada wyzwaniem aby pozyskać środki finansowe odpowiadające zapotrzebowaniu. System finansowania powinien z jednej strony hamować apetyty zgłaszających zapotrzebowanie usługami medycznymi, a z drugiej strony mieć szansę na rozszerzenie źródeł finansowania. Zarówno w Polsce jak i w większości krajów na świecie wyróżnia się finansowanie opieki zdrowotnej z kilku źródeł. Klasyfikacją ujmującą problem najogólniej jest podział na źródła publiczne i prywatne. Do pierwszej grupy zaliczymy przede wszystkim: ubezpieczenia publiczne, budżety zarówno państwowy jak i regionalne oraz lokalne, para budżetowe fundusze. Natomiast do źródeł prywatnych należą: prywatne ubezpieczenia zdrowotne, fundusze korporacji, dochody konsumentów indywidualnych. System finansowania opieki zdrowotnej w Polsce regulowany jest przez dwie ustawy: ustawę o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych,<sup>90</sup> ustawę o zakładach opieki zdrowotnej.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> H. Maarse, *Europejska reforma służby zdrowia – doświadczenia zachodnioeuropejskie i wnioski dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, Forum Ochrony Zdrowia. Wyzwania i możliwości rozwoju, Warszawa, 2004, materiały konferencyjne.

<sup>90</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych – DzU z 2010 r. nr 205, poz. 1363.

System opieki zdrowia w Polsce tworzą:

1. Świadczeniobiorcy, czyli pacjenci;
2. Płatnik, czyli instytucja ubezpieczenia zdrowotnego zwana NFZ;
3. Ministerstwo Zdrowia;
4. Świadczeniodawcy: Zakłady Opieki Zdrowotnej podzielone ze względu na organ założycielski: SPZOZ<sup>92</sup> oraz NZOZ;<sup>93</sup>
5. Organy kontrolujące i nadzorujące: Państwowa Inspekcja Sanitarna, Inspekcja Farmaceutyczna, wojewodowie wraz z wojewódzkimi centrami zdrowia publicznego;
6. Konsultanci wojewódzcy i krajowi wyspecjalizowani w poszczególnych dziedzinach medycznych.

W Polsce najważniejszym i dominującym źródłem finansowania opieki zdrowotnej są pieniądze pochodzące z powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego, które są powierzane Narodowemu Funduszowi Zdrowia. Jest to fundusz para budżetowy, gromadzący przy pomocy składki powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego środki na utrzymanie systemu opieki zdrowotnej. Zasady działania NFZ, a także rozliczenia składek są określone ustawą z dnia 27 sierpnia 2004 r.<sup>94</sup> Narodowy Fundusz Zdrowia zarządza środkami ze składek na ubezpieczenie, odsetkami od niezapłaconych w terminie składek, darowizn i zapasów, środkami przeznaczonymi na realizację zadań zleconych, dotacji celowych, przychodów z lokat i innych przychodów. Środki finansowe NFZ mogą pochodzić także z kredytów i pożyczek.<sup>95</sup> W zakresie środków przychodzących ze składek na ubezpieczenie zdrowotne NFZ działa w imieniu własnym i na rzecz ubezpieczonych oraz uprawnionych do świadczeń zdrowotnych.

Do zakresu działań NFZ, zgodnie z art. 97 ust. 3 ustawy, należy min.:

1. Określenie jakości i dostępności świadczeń zdrowotnych, a także analiza kosztów świadczeń w zakresie niezbędnym do zawierania umów o udzielanie świadczeń przez zakłady opieki zdrowotnej;
2. Przeprowadzanie konkursu ofert, rokowań i zawieranie umów z usługodawcami, a także monitorowanie ich realizacji i rozliczanie;
3. Finansowanie świadczeń opieki zdrowotnej osobom ubezpieczonym oraz innym osobom spełniającym wymogi dochodowe ustalone w ustawie o pomocy społecznej;
4. Finansowanie medycznych czynności ratunkowych,

---

<sup>91</sup> Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej ( DzU z dnia 14 października 1991 r. nr. 91, poz. 408 ze zm., DzU 2006 r. nr 143, poz. 1032)

<sup>92</sup> I. Rudawska, E. Urbańczyk, *Opieka Zdrowotna. Zagadnienia Ekonomiczne*, Warszawa, Wydawnictwo Difin, 2012, s.41.

<sup>93</sup> *Tamże*.

<sup>94</sup> Tekst jedn.: DzU z 2008 r. nr 164, poz. 1027 ze zm.

<sup>95</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych – DzU z 2010 r. nr 205, poz. 1363.

5. Opracowywanie, wdrażanie, realizowanie i finansowanie programów zdrowotnych;
6. Promocja zdrowia;
7. Prowadzenie Centralnego Wykazu Ubezpieczonych.<sup>96</sup>

Centralny Wykaz Ubezpieczonych ma głównie na celu dostarczanie informacji o prawie do świadczeń z ubezpieczenia zdrowotnego oraz pomaga w rozliczaniu kosztów świadczeń opieki zdrowotnej. NFZ nie może prowadzić działalności gospodarczej ani być właścicielem zakładów opieki zdrowotnej. Nie może także posiadać jakichkolwiek praw własności w stosunku do podmiotów prowadzących zakłady opieki zdrowotnej.<sup>97</sup>

W ujęciu praktycznym Narodowy Fundusz Zdrowia każdego roku zawiera z usługodawcami świadczeń zdrowotnych tj. zakładami opieki zdrowotnej, samodzielnymi praktykami lekarskimi i pielęgniarskimi kontrakty. Stanowią one jawne dokumenty, określające koszty wybranych świadczeń zdrowotnych oraz możliwą do zrealizowania ich ilość w ciągu roku.

Każdy obywatel stosownie do swojej zdolności podatkowej<sup>98</sup> przyczynia się do gromadzenia środków publicznych. Związane jest to z zasadą przewagi zdolności podatkowej nad zasadą ekwiwalencji. Państwo nie działa w imieniu tylko jednej osoby lub grupy osób płacących składki, ale każdy, kto z działalności państwa w zakresie opieki zdrowotnej czerpie korzyści (korzysta z opieki medycznej lub ma zapewniony dostęp do leczenia w przypadku zaistnienia takiej konieczności), musi za udział w tych korzyściach płacić. Odbywa się to za pomocą składki na powszechne i przymusowe ubezpieczenie zdrowotne, która godzi zasadę ekwiwalencji z zasadą zdolności płatniczej, a tym samym cel ekonomiczny z celem społecznym. Moment zgłoszenia osoby, na której ciąży obowiązek ubezpieczenia zdrowotnego oraz terminowa opłata składki, która jest kierowana do ZUS-u bądź KRUS-u jest równoznaczny z uzyskaniem dostępu do świadczeń zdrowotnych w zakresie ubezpieczenia.

Świadczeniobiorcy na mocy i w zakresie ustawy gwarantuje i finansuje się następujące świadczenia:

1. Badania diagnostyczne, w tym medyczną diagnostykę laboratoryjną;
2. Świadczenia na rzecz zachowania zdrowia, zapobiegania chorobom i wczesnego wykrywania chorób, w tym obowiązkowe szczepienia ochronne;
3. Podstawową opiekę zdrowotną;
4. Świadczenia w środowisku nauczania i wychowania;
5. Ambulatoryjne świadczenia specjalistyczne;
6. Rehabilitację leczniczą;
7. Świadczenia stomatologiczne;
8. Leczenie szpitalne;

---

<sup>96</sup> *Tamże.*

<sup>97</sup> *Tamże.*

<sup>98</sup> Wysokość składki na ubezpieczenie zdrowotne zależy od zdolności podatkowej.

9. Świadczenia wysoko specjalistyczne;
10. Leczenie w domu chorego;
11. Badanie i terapię psychologiczną;
12. Badanie i terapię logopedyczną;
13. Świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze, w tym opiekę paliatywno-hospicyjną;
14. Pielęgnację niepełnosprawnych i opiekę nad nimi;
15. Opiekę nad kobietą w okresie ciąży, porodu i połogu;
16. Opiekę nad kobietą w okresie karmienia piersią;
17. Opiekę prenatalną nad płodem i opiekę nad noworodkiem oraz wstępną ocenę stanu zdrowia i rozwoju niemowlęcia;
18. Opiekę nad zdrowym dzieckiem, w tym ocenę stanu zdrowia i rozwoju do lat 18;
19. Leczenie uzdrowiskowe;
20. Zaopatrzenie w produkty lecznicze, wyroby medyczne i środki pomocnicze,
21. Transport sanitarny oraz ratownictwo medyczne.<sup>99</sup>

Zobligowani do korzystania ze świadczeń zdrowotnych finansowanych z publicznych środków na mocy omawianej ustawy są przede wszystkim: ubezpieczeni, czyli osoby objęte powszechnym – obowiązkowym i dobrowolnym ubezpieczeniem zdrowotnym jak również osoby inne niż ubezpieczeni, posiadające obywatelstwo polskie i miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, które spełniają kryterium dochodowe, o którym mowa w art. 8 ustawy z 12 marca 2004 o pomocy społecznej.<sup>100</sup> Przychody ze składek na ubezpieczenie zdrowotne stanowią 9% dochodów obywateli i zostają dzielone między oddziały NFZ przez ZUS oraz Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.

## **Budżet państwa i samorządowy źródłem finansowania służby zdrowia**

Kolejnym źródłem finansowania systemu opieki zdrowotnej są fundusze płynące z budżetu państwa, które zostają przeznaczane wyłącznie na finansowanie świadczeń specjalistycznych. Finansowanie świadczeń zdrowotnych z budżetu państwa uregulowane zostało w rozporządzeniu z 13 grudnia 2004 r. w sprawie świadczeń wysoko specjalistycznych, finansowanych z budżetu państwa, z części pozostającej w dyspozycji ministra właściwego do spraw zdrowia.<sup>101</sup> Środki płynące z budżetu państwa nie stanowią trwale uregulowanego strumienia przychodów sektora zdrowotnego. Ich kształtowanie się podlega zmiennym regulacjom dotyczącym decyzji alokacyjnych władz centralnych oraz samorządu terytorialnego. Jednakże budżetowe wydatki na ochronę zdrowia w Polsce w ostatnich latach

---

<sup>99</sup> Ustawa z 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz.U. z 2004 r. Nr 210, poz. 2135.

<sup>100</sup> DzU nr 64, poz. 593 i nr 99, poz. 1001.

<sup>101</sup> DzU nr 267, poz. 2661.

wykazują tendencję spadkową. Wynika to przede wszystkim ze zwiększenia znaczenia ubezpieczenia zdrowotnego. Zmienia się również – aczkolwiek w niewielkim stopniu – struktura wydatków z budżetu państwa, wzrasta w nich bowiem udział wydatków na zdrowie publiczne i programy polityki zdrowotnej oraz wybrane procedury wysokospecjalistyczne.<sup>102</sup> Trzecim źródłem finansowania służby zdrowia o charakterze publicznym są środki samorządu terytorialnego. Cechą wyróżniającą budżetów samorządowych jest to, że gromadzone na ich rachunku środki są prawnie chronione, co oznacza, że władze państwowe nie mogą integrować w sposób wydatkowania tych środków.<sup>103</sup> Na dochody budżetu terytorialnego składają się przede wszystkim podatki ogólne, środki z opłat własnych, subwencji z budżetu państwa. Terytorialne wydatki na służbę zdrowia są przeznaczane na: opiekę zdrowotną, zdrowie publiczne oraz opiekę społeczną. Największą odpowiedzialność za wykonanie zadań w ramach ochrony zdrowia na szczeblu terytorialnym ponoszą powiaty i województwa bowiem są one organami założycielskimi szpitali powiatowych oraz wojewódzkich. Dość istotne znaczenie dla wielkości środków przeznaczanych na opiekę zdrowotną ma to, iż finansowanie tej opieki przez jednostki samorządu terytorialnego ma charakter fakultatywny, w przeciwieństwie obligatoryjnego finansowania zdrowia publicznego i opieki społecznej. Z badań opublikowanych w tzw. Zielonej księdze finansowania ochrony zdrowia<sup>104</sup> wynika, iż skala środków na opiekę zdrowotną pochodzących z tego źródła jest zupełnie nieadekwatne do roli samorządu terytorialnego w ochronie zdrowia.

## Podsumowanie

W Polsce zgodnie z zapisami wynikającymi z Konstytucji każdy obywatel ma prawo do ochrony zdrowia. Świadczenia systemu ochrony zdrowia przysługują obywatelom na zasadach określonych w ustawie. Osoby podlegające obowiązkowemu i dobrowolnemu ubezpieczeniu zdrowotnemu w Polsce stanowią niemal 99% społeczeństwa. Finansowanie służby zdrowia w Polsce ma kilka źródeł, z których podstawowym jest Narodowy Fundusz Zdrowia, który z kolei większość swoich wpływów otrzymuje ze składek na ubezpieczenie zdrowotne. Drugą opcją finansowania systemu zdrowia jest budżet państwa, który mimo malejących wpływów wciąż ma dla służby zdrowia w Polsce duże znaczenie. Nie można również zapomnieć o środkach płynących z budżetów lokalnych,

---

<sup>102</sup> M. Dobska, K. Rogoziński, *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Warszawa, Wydawnictwa Naukowe PWN, 2008, s. 86.

<sup>103</sup> S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005, s.112 i nast.

<sup>104</sup> K. Surówka, *Środki samorządu terytorialnego w finansowaniu ochrony zdrowia*, [w:] *Finansowanie ochrony zdrowia...*, jw., s. 26–31, oraz *Zmiany w systemie zasilania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce po 2003 r. a ich samodzielność finansowa*, K. Surówka, [w:] *Nauki finansowe...*, jw., s. 361–368

które w możliwie najbardziej efektywny sposób wspierają system ochrony zdrowia. Niewątpliwie kwestia finansowania systemu ochrony zdrowia jest jednym z podstawowych problemów społeczno-ekonomicznych wszystkich państw świata. Sytuacja to jest składową wielu czynników, z których najważniejszym jest świadczenie usług zdrowotnych przy stałym braku środków finansowych. Dlatego też sprawne zarządzanie finansami w dzisiejszych czasach jest zagadnieniem o znaczeniu strategicznym.

**Ewelina Charkot**

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza  
Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”

## **Marketing w zarządzaniu i funkcjonowaniu sektora bankowości spółdzielczej w Polsce**

### **Wstęp**

Dla banku spółdzielczego, tak jak dla każdego banku, który działa w gospodarce rynkowej, nie ma lepszej strategii przetrwania i rozwoju jak ta, która wynika z właściwie opracowanej strategii marketingowej. Kluczem do osiągnięcia sukcesu organizacji jest określenie potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz stworzenie koncepcji, która zadowoli konsumentów. W świetle prawa, a także zasad gospodarowania bank spółdzielczy jest samodzielną i samofinansującą się instytucją finansową.<sup>105</sup> Funkcjonowanie banków spółdzielczych można podzielić na działalność bankową oraz spółdzielczą.<sup>106</sup> Jest ona określona Ustawą Prawo spółdzielcze z dnia 16 września 1982 r.<sup>107</sup> oraz Ustawą Prawo Bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r.<sup>108</sup> Prawo bankowe wyznacza zakres działalności banku, natomiast prawo spółdzielcze określa strukturę organizacyjną i współwłasność.

Porównując działalność banków spółdzielczych i komercyjnych, większe doświadczenie i bogatsze tradycje posiadają pierwsze z wymienionych. Zasady zapisane w Ustawie spółdzielczej z 1920 r. są aktualne po dziś dzień. Należy również zaznaczyć, że powyższe instytucje finansowe zdają sobie sprawę z korzyści wynikających z wykorzystania marki, co pozwala na lepsze zaspokajanie potrzeb konsumenckich. Produkty banków spółdzielczych nie ustępują pod względem jakości ofercie banków komercyjnych.

---

<sup>105</sup> J. Szambelańczyk, *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, Poznań, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 1997, s. 60.

<sup>106</sup> T. I. Bryniarska, *Banki spółdzielcze w świetle teorii rynków kooperantów*, Opole, Wydawnictwo uniwersytetu opolskiego, 2001, s. 47.

<sup>107</sup> Ustawa z dnia 16.09.1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz. U. z 1982 r. Nr 30, poz. 210 z późn. zm.

<sup>108</sup> Ustawa z dnia 29.08.1997 r. Prawo bankowe, Dz. U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939.

## **Istota marketingu bankowego**

Marketing w dzisiejszych czasach obok rachunkowości czy produkcji stanowi jeden z podstawowych filarów, na których w opiera się funkcjonowanie gospodarki światowej. W literaturze przedmiotu marketing określany jest jako „dostarczenie właściwego produktu, po właściwej cenie, we właściwym miejscu i czasie i przy użyciu właściwych środków promocji”.<sup>109</sup> Ta uproszczona definicja pokazuje że marketing występuje tam gdzie mamy do czynienia z wymianą wartości między jednostkami.<sup>110</sup>

## **Etapy kształtowania orientacji marketingowej w bankach**

Koncepcja marketingu polega na tym, że punktem wyjścia do wszystkich działań są potrzeby ostatecznych odbiorców. Takie podejście do rynku i konsumentów nie występuje we wszystkich warunkach rynkowych. Pojawienie się trudności w sprzedaży produktów zmusiło banki do zmiany swojego postępowania. To rynek zaczął być weryfikatorem tych działań. Produkty zaczęły być indywidualnie dopasowywane do potrzeb klientów. Odwrotnością opisywanej orientacji marketingowej jest orientacja produkcyjna.

W pierwszym etapie rozwoju marketing i jego działalność kojarzono z zastosowaniem promocji, a w szczególności reklamy. Celem było pozyskiwanie nowych klientów, których traktowano podmiotowo. Stan ten zmienił się wraz z rosnącą konkurencją w omawianym sektorze. Liczba oferowanych usług przerosła rzeczywiste zapotrzebowanie klientów. Zaczęto reklamować usługi bankowe u prasie i telewizji. Większy nacisk kładziono wówczas na zwiększenie sprzedaży niż na zaspokojenie potrzeb usługobiorców. W literaturze etap ten określony jest jako era dystrybucyjna lub sprzedażowa. W Polsce etap ten miał miejsce w latach dziewięćdziesiątych XX w. Działania reklamowe polskich banków były podejmowane doraźnie, jedynie gdy nastąpiła taka potrzeba.

W kolejnym etapie banki skupiły się na tworzeniu przyjaznej atmosfery, sprzyjającej pozyskaniu i utrzymaniu kontrahentów. Nastąpiła radykalna zmiana w architekturze budynków. Uczyniono je bardziej przystępnymi. Zmieniono również wystrój wnętrz, przez co podniesiono standard pomieszczeń i jakość obsługi. Zniknęły słynne z filmów szyby pomiędzy pracownikiem a klientem. W okresie tym dużą uwagę poświęcono załodze. Personel przechodził intensywne szkolenia, których celem było zwiększenie jakości usług. Mimo starań banki nie zauważyły znaczących różnic w zainteresowaniu ich produktami wśród konsumentów. Modernizacja przestrzeni okazała się nie wystarczająca.

---

<sup>109</sup> A. Nowacka, R. Nowacki., *Podstawy marketingu*, Warszawa, Wydawnictwo DIFIN, 2006, s. 14.

<sup>110</sup> P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa, Gebethner & Ska, 2005, s. 11.

W pogoni za lepszym wyglądem placówek, banki pominęły udoskonalenie swoich ofert. Produkty były niezróżnicowane i nie zaspakajały potrzeb indywidualnej klienteli.

Trzeci etap opierał się na innowacyjności. Był związany z wprowadzeniem nowych usług tj. karty kredytowe, bankomaty. Klienci nie musieli czekać w kolejkach aby wybrać gotówkę. Banki uznały, że potrzeby konsumentów ulegają ciągłym zmianom. Strategia innowacyjności została podzielona na strategię ofensywną i defensywną. Pierwsza z nich dotyczyła liderów na rynku bankowości. Wprowadzali oni nowatorskie rozwiązania, które były powielane przez inne banki. Kolejną zmianą była próba podniesienia stopnia identyfikacji banku na rynku, jak również jego rozpoznawalności. Kierunkiem działań było pozycjonowanie bankowe, określające miejsce banku na rynku.<sup>111</sup>

W erze nowoczesnego ujęcia marketingu, podstawowe znaczenie mają potrzeby klientów. Obecna strategia funkcjonowania banków polega na długofalowych działaniach marketingowych. Na pierwszym miejscu znajduje się analiza zachowań konsumenckich oraz badań marketingowych. W kolejnym etapie następuje planowanie i wdrażanie nowych działań.<sup>112</sup>

## **Specyfikacja działalności marketingowej banku**

Przedmiotem marketingu stosowanego przez banki jest usługa finansowa. Należy zwrócić uwagę na ocenę jakości tych usług. Nie wszystkie produkty są materialnie postrzegane dlatego ich ocena jest utrudniona. Specyfika cech produktów bankowych prezentowana jest za pomocą modelu „4N”. Inaczej: niematerialność, nierozdzielność, niejednorodność i nietrwałość.

Niematerialność: Nietrudno sobie wyobrazić, że usługi bankowe mają wymiar niematerialny. Odbiorca podejmuje decyzję o zakupie czegoś, co fizycznie nie istnieje. Usługi bankowe są ściśle związane z osobą, która je świadczy. Dlatego sposób sprzedaży wpływa bezpośrednio na liczbę pozyskanych klientów.

Nierozdzielność: W przypadku produktów materialnych, najpierw występuje produkcja a później sprzedaż. W usługach bankowych nie można oddzielić dwóch tych faz. Obie strony transakcji wpływają na jakość usług. Istotne jest wykorzystanie sprzedaży osobistej.

Niejednorodność: Usługi finansowe są nieporównywalne – różnią się między sobą miejscem i czasem wytwarzania oraz indywidualnymi umiejętnościami osób, które je świadczą. Taki produkt ciężko jest znormalizować, ponieważ większość usług bankowych dostosowuje się do indywidualnego odbiorcy.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., 2006, s. 17.

<sup>112</sup> <http://cenabiznesu.pl/-marketing-bankowy-geneza-powstania-i-kierunek-rozwoju-cz-1>

<sup>113</sup> J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., 2006, s. 23–24.

Nietrwałość: Usługi są nietrwałe, ponieważ nie można ich przechowywać ani magazynować. Wyjątek od reguły stanowi karta kredytowa. Jest to forma przechowywania kredytu dla jej właściciela. Znaczna większość usług świadczona jest wyłącznie w momencie wystąpienia na nie popytu.<sup>114</sup>

Banki spółdzielcze wprowadziły na rynek nowatorskie produkty i rozwiązania w zakresie dystrybucji produktów bankowych. Przykładem jest bancassurance, stworzona przez niemieckie i francuskie banki spółdzielcze, która polega na współpracy instytucji bankowych i ubezpieczeniowych.

Marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienie ich spośród konkurencji.<sup>115</sup> Marka zajmuje wśród aktywów niematerialnych czołowe miejsce z punktu widzenia zdolności do tworzenia wartości firmy. W ostatnich latach polskie banki spółdzielcze zmieniają swoje nazwy i coraz chętniej wykorzystują ten element marki. W Rzeszowie jeden z oddziałów nosi nazwę Express Bank. Bank wykorzystuje ten termin w wielu promocjach wzmacniając siłę i dynamizm znajdujący się w słowie express. Kolejnym przykładem są esBank oraz neoBank. Instytucje te zerwały ze zwrotem bank spółdzielczy. Mogły sobie na to pozwolić ze względu na swoją pozycję na rynku bankowym w danym sektorze. Ze zmianą nazw banków wiązała się konieczność poinformowania klientów (biuletyny i informacje na stronach internetowych).

Specyfika marketingu omawianego sektora charakteryzuje się znaczną rolą czynnika ludzkiego. Sukces banku zależy od wiedzy i umiejętności obsługi prowadzonej przez wykwalifikowany personel.<sup>116</sup> Należy również wziąć pod uwagę rygorystyczne regulacje prawne, usługi bankowe są obwarowane ich większą ilością niż usługi handlowe czy produkcyjne. Kolejną istotną cechą odróżniającą usługę bankową od innych produktów jest czynnik kulturowy. Obraz banku w opinii ostatecznych odbiorców nie może być postrzegany jako niedostępny.

Działalność marketingowa polega na dostosowaniu się do potrzeb klientów i ich zaspokajaniu w taki sposób, by jednocześnie następowało umacnianie pozycji banku na rynku. Wiąże się to z usprawnieniem i przyspieszeniem obrotów środków pieniężnych. Banki posiadają o wiele więcej klientów niż inne podmioty gospodarcze. Kontakty z nimi są utrzymywane na wysokim poziomie dzięki między innymi rozwiniętym kanałom bankowości elektronicznej. Aktywność marketingowa banków musi uwzględniać indywidualność klientów, specyfikację produktu oraz regulacje prawne dotyczące zarządzania i funkcjonowania banków.

---

<sup>114</sup> M. Kolasa, *Marketing bankowy*, Warszawa, CeDeWu, 2008, s. 12.

<sup>115</sup> T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004, s. 83.

<sup>116</sup> W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Bydgoszcz – Łódź, Oficyna Wydawnicza Branta, 2004, s. 9.

Cechy charakterystyczne usług bankowych powinny być brane pod uwagę przy tworzeniu kampanii promocyjnych oraz w całej działalności. Cechy negatywne, takie jak wysokie ryzyko powinny być eliminowane na rzecz tych pozytywnych. Przykładem jest innowacyjność i odmienność od usług świadczonych przez konkurencję. Podstawowymi czynnikami specyfiki banku jest prestiż i bezpieczeństwo. Bank jest instytucją zaufania publicznego, co w dużym stopniu wpływa na charakter jego działań marketingowych. Strategia marketingowa w największym stopniu wpływa na wizerunek banku.<sup>117</sup>

## Polityka dystrybucji

Produkty bankowe docierają do klientów poprzez kanały dystrybucji, które są podstawą do wzajemnych kontaktów w relacji bank-klientela. Kanały dystrybucji ulegają zmianom pod wpływem sposobów kontaktowania się konsumentów z instytucjami, rozwoju informatyki i telekomunikacji. Banki mają do wyboru dwa kanały sprzedaży:

- bezpośredni;
- pośredni.<sup>118</sup>

W polityce dystrybucji usług bankowych wykorzystywane są przede wszystkim kanały bezpośrednie. Przyczyną tego jest złożoność produktów bankowych, które wymagają dużego zaufania klientów wobec banku. Kolejnym powodem jest fakt, że zaoferowanie i sprzedaż produktów wymaga personelu o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Dlatego banki są skłonne do rozbudowywania własnych sieci placówek niż korzystania z usług pośredników. Na koniec pierwszego kwartału 2014 r. działało 569 banków spółdzielczych.<sup>119</sup> Z uwagi na dobrą sytuację finansową banki te mogły pozwolić sobie na inwestycje w bankowość elektroniczną. Większość oddziałów oferuje na swoich stronach internetowych możliwość obsługi rachunku. Warto zwrócić uwagę na liczbę bankomatów. Grupa SGB korzysta jedynie z sieci spółdzielczej, natomiast pozostałe zrzeszenia współpracują z bankami komercyjnymi, co zwiększa atrakcyjność ich oferty.

---

<sup>117</sup> J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., 2006, s. 25–26.

<sup>118</sup> B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1995, s. 238.

<sup>119</sup> Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w I kwartale 2014 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa, 2014, s. 5.

## **Podsumowanie**

Strategia Marketingowa w banku spółdzielczym to działalność polegająca na zrozumieniu i śledzeniu zmieniających się potrzeb i preferencji klientów. Kolejnym ważnym aspektem koniecznym do osiągnięcia zaplanowanego dochodu jest opracowanie programu marketingu, który obejmuje działy takie jak: produkty i usługi bankowe, ceny usług, promocję, dystrybucję i ludzi. Istnienie banków spółdzielczych na rynku uzależnione jest przede wszystkim od jego bliskich kontaktów w otoczeniu.

## **Summary**

Marketing Strategy in cooperative banks is activity consisting in understand and keep track of changing needs and customer preferences. Another important thing to achieve planned income is to make marketing program which contains section such as: products, banking and price services, promotions, distributions and people. Existence of cooperative banks depends on close relations and contact with the environment.

## **Zarządzanie wiedzą w perspektywie marketingu wielopoziomowego**

Knowledge management is an extremely important and challenging problem of modern management science. Modern forms of business allow growth, absorption of new knowledge and skills. The purpose of this article is to analyze the influence of multi-level marketing on human resources in the absorption creation of new knowledge. The article is based on a critical analysis of theoretical literature and practical experience of employees participating in the MLM model.

### **Wstęp**

Współczesne funkcjonujące klasyczne formy zatrudnienia nie gwarantują już „stabilnego zatrudnienia” niezależnie od rodzaju umowy i czasu jej obowiązywania. Realnie praca w tej formie jest zapewniona na okres trwania wypowiedzenia ze stosunku pracy. Ponadto w okresie dekoniunktury wzrasta stopień niepewności zatrudnienia. Jednocześnie rosnąca konkurencja na rynku, determinuje pracowników do nieustającego podnoszenia kwalifikacji zawodowych, elastyczności oraz dyspozycyjności. Towarzyszący przy tym zjawisku stres i praca pod presją czasu sprawia, że osoby partycypujące w klasycznym modelu zatrudnienia często wykonują swoje obowiązki ponad swoje siły i rozpoczynają wzajemną rywalizację w postaci „wyścigu szczurów”. Ze względu na istniejącą niestabilność oraz zagrożenia występujące z perspektywy pracowników etatowych i właścicieli małych przedsiębiorstw oraz wzrastającą potrzebą ciągłego doskonalenia zdolności zarządzania i absorpcji nowej wiedzy wraz z umiejętnościami, zaszła potrzeba poszukiwania nowego modelu biznesowego oferującego nowe możliwości i perspektywy.

Celem artykułu jest analiza wpływu marketingu wielopoziomowego na zdolności kapitału ludzkiego do tworzenia absorpcji nowej wiedzy. Artykuł ten oparty jest na krytycznej analizie literatury teoretycznej; badaniach przeprowadzony przez niezależne jednostki oraz na praktycznych doświadczeniach pracowników partycypujących w modelu MLM.

## Geneza i definicja zarządzania wiedzą

W celu dobrego zrozumienia tematu, na początku należy pochylić się nad samym pojęciem zarządzania wiedzą. Na przestrzeni tysiącleci ewolucji cywilizacyjnej człowiekowi towarzyszyły dobra przez niego posiadane zarówno materialne jak i niematerialne, którymi według własnych preferencji i możliwości zarządzał. Jedną z najstarszych form zarządzania wiedzą jest wykorzystanie przekazu ustnego i ludzkiej pamięci do zachowania wiedzy. Początkowo wiedza upowszechniana była jedynie przekazem „z ust do ust”. Rozpoczął się on w podczas przekazywania informacji, zaś kończył w momencie ulotnienia go z pamięci odbiorcy. W ten sposób przekazywanie wiedzy nie było trwałe. Była ona narażona na liczne modyfikacje w postaci zmiany bądź pominięcia pewnych treści wpływających na interpretację przekazu. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym człowiek wynalazł pismo, które utrwalało wiedzę nim spisaną. W południowej Mezopotamii byli to Sumerowie, używający pisma klinowego na glinianych tabliczkach. W starożytnym Egipcie używano głównie papirusu wytwarzanego z trzciny oraz tworzone hieroglify na skałach. Był to milowy krok ku utrwaleniu spisywania i utrwalenia wiedzy. W czasach starożytnych i średniowiecznych ciągle rosła tendencja spisywania odręcznych dzieł poruszających coraz szersze spektrum występujących wówczas dziedzin nauk. Potwierdza to ilość bibliotek i zbiorów, które powstały w tym czasie. Głównym utrudnieniem był fakt iż dostęp do wiedzy posiadała relatywnie niewielka część społeczeństwa. Dopiero w 1455 r. wraz z wynalezieniem druku przez Johanna Gutenberga z Moguncji rozpoczęła się era popularyzacji wiedzy zawartej do tej pory w rękopisach i manuskryptach. Ostatnim elementem doprowadzającym do globalnego upowszechnienia przekazów było wynalezienie komputera oraz rozwój Internetu. Umożliwiło to dotarcie miliardom osób do dzieł wcześniej niedostępnych w formie cyfrowej.

Poszukując jednolitej definicji zarządzania wiedzą można dostrzec trzy odmienne punkty odniesienia wpływające na postrzeganie rozpatrywanego zagadnienia.<sup>120</sup> Pierwszy z nich obejmuje zarządzanie wiedzą pod kątem strategicznym autorstwa Jolande uit Beijerse: „Osiąganie celów organizacji poprzez produktywne wykorzystanie czynnika wiedzy” Druga dotycząca systemów informacyjnych sformułowana przez Kai Mertins’a głosi że: „wszelkie metody, instrumenty i narzędzia, które w kompleksowym ujęciu wspomagają kluczowe procesy w sferze wiedzy”. Aspekt uwzględniający zarządzanie zasobami ludzkimi stworzony przez Jacky Swan ujmuje zarządzanie wiedzą jako: „... wszelkie procesy i czynności związane z tworzeniem, nabywaniem, przechwytywaniem, wymianą i wykorzystaniem wiedzy, gdziekolwiek byłaby, w celu zwiększenia sprawności, skuteczności i zdolności uczenia się organiza-

---

<sup>120</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Wyd. 2 Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014, s. 28, 29.

cji.” Próbą utworzenia interdyscyplinarnej koncepcji będącej spoiwem dla różnych aspektów danego zagadnienia, będzie nazwanie zarządzania wiedzą jako efektywny proces uczenia się związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej) wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji.<sup>121</sup> Strategicznym celem zarządzania wiedzą jest pomnażanie kapitału intelektualnego i zwiększanie sprawności organizacji. Rozwijanie wiedzy posiadanej przez jednostki, zespoły i organizacje następuje głównie poprzez rozmaite procesy uczenia się i w dużej mierze zależy od człowieka.<sup>122</sup> Próbą powielenia idei zarządzania wiedzą w aspekcie utworzenia oddzielnego modelu biznesowego jest marketing wielopoziomowy.

## **MLM jako system nowoczesnej formy prowadzenia działalności gospodarczej**

Jedną z nowopowstałych form zarobkowania, która sięga początków w pierwszej połowie XX w. zaś rozpowszechniona została w latach 50 za sprawą firmy Amway, jest marketing wielopoziomowy. Do dziś nie istnieje jednolita definicja w pełni określająca ten model biznesowy. Działalność tą określa się również jako osobisty franchising bądź marketing sieciowy. Chcąc przybliżyć pojęcie network marketingu bardzo często klasyfikuje się go jako jeden z rodzajów sprzedaży bezpośredniej.<sup>123</sup> Nie jest to w pełni trafne określenie. Sprzedaż bezpośrednia to oferowanie produktów i usług bezpośrednio konsumentom na zasadach kontaktów indywidualnych, zazwyczaj w domu klienta, miejscu pracy lub w innych miejscach, poza stałymi punktami sprzedaży detalicznej. Jest formą sprzedaży detalicznej poza siecią sklepową. Sprzedaż bezpośrednia wymaga osobistej prezentacji produktu i udzielenia stosownych wyjaśnień.<sup>124</sup> Natomiast marketing sieciowy oparty jest nie tyle na oferowaniu towarów i usług, lecz przede wszystkim na procesie tworzenia, zarządzania i odpowiedniego kierowania własnej grupy dystrybutorów, w celu uzyskania dochodu pasywnego tak zwanej prowizji.<sup>125</sup> Wbrew pozorom marketing wielopoziomowy jest bardzo prosty w swej konstrukcji. Każda osoba która pragnie wstąpić do firmy opartej na modelu MLM w pierwszej kolejności zostaje jej klientem. Po zapoznaniu się z produktem konsument oprócz

---

<sup>121</sup> *Tamże*.

<sup>122</sup> B. Mikuła, A. Pietruszowska-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI w. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa, Difin, 2002, s. 74–78.

<sup>123</sup> Por.: J. Pindakiewicz, *Marketing wielopoziomowy – stan i perspektywy rozwoju w Polsce na tle tendencji światowych*. „Marketing i Rynek” 1998 s. 7; *Marketing w handlu*, red. U. Kałużna-Drewińska, B.I Wankiewicz, Wrocław, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego 1997 s. 149.

<sup>124</sup> [www.pssb.pl](http://www.pssb.pl).

<sup>125</sup> A. Warzecha, *Multi-Level Marketing w gospodarce rynkowej*, 4Media Publisher, Sosnowiec, Wydawnictwo Prasowe, 2012, s. 41–43.

możliwości nabywania produktu ma możliwość zbudowania, zarządzania i kierowania własnej struktury dystrybucyjnej, której pewien procent od wartości obrotu produktów stanowi prowizję dla osoby zarządzającej w postaci dochodu pasywnego. Ponadto firmy funkcjonujące w ten sposób organizują szereg dodatkowych programów partnerskich, rekrutacyjnych, sprzedażowych i tym podobnych celem zwiększenia efektywności i motywacji aktywnie działających dystrybutorów. Również nieodłącznym elementem jest organizowanie szeregu szkoleń, głównie z zakresu sprzedaży, kierownictwa, zarządzania wiedzą, coachingu, aby zapewnić jak najwyższą jakość obsługi potencjalnych klientów oraz wymierną współpracę managera ze swoim zespołem funkcjonującym w strukturze sprzedażowej. Istotą MLM -u stał się sposób dystrybucji produktów lub usług polegającym na maksymalnym skróceniu dystansu „od producenta do klienta” przy wykorzystaniu reklamy poprzez sieć dystrybutorów i klientów. Prowadzenie działalności gospodarczej w ramach systemu marketingu wielopoziomowego niweluje podstawową i najważniejszą barierę hamującą wiele jednostek przed założeniem własnego przedsiębiorstwa, jaką jest wysoki kapitał założycielski. Stosując model osobistej franczyzy wymagany jest duży nakład czasu, samodyscypliny, automotywacji oraz determinacji przez managerów uczestniczących w strukturach sprzedażowych.

## Istota kapitału ludzkiego

Równie istotnym elementem kluczowym dla znaczenia tematu jest pojęcie kapitału ludzkiego. Przegląd interpretacji terminu wskazuje na wielość propozycji w tym zakresie. W ekonomii często podaje się definicję kapitału ludzkiego jako zestawu cech demograficznych zbiorowości (stan zdrowia, struktura wieku) i umiejętności poszczególnych ludzi.<sup>126</sup> Wiele sformułowań omawianego zagadnienia jest niejednoznacznych ze względu na panujące aspekty obyczajowe, kulturowe, metaforyczne.<sup>127</sup> Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez szwedzki zakład ubezpieczeń Skandia kapitał ludzki to<sup>128</sup> połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolności poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, filozofię i kulturę organizacyjną. Stanowią go osoby na stałe związane z organizacją wraz ze swoimi cechami fizycznymi, psychicznymi, moralnymi, wiedzą i umiejętnościami. Kapitał ludzki to kapitał intelektualny występujący w formie niematerialnej trudnej do powielenia przez konkurencję.

---

<sup>126</sup> M. Majowska, *Problemy badania wpływu kapitału Ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze w Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*. Praca zbiorowa pod red. M. Juchnowicz, Warszawa, Poltex, 2004, s.35.

<sup>127</sup> H. Król, *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwicyński, K. Stobińska, Warszawa, Poltex, 2002, s.131.

<sup>128</sup> L.Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001, s.16.

Kapitał ludzki składa się z trzech elementów<sup>129</sup> obejmujących:

- motywację do wykorzystania wiedzy i umiejętności;
- kompetentność opisywaną wiedzą i umiejętnościami;
- zręczność intelektualną będącą zarówno możliwością transferowania wiedzy jak i innowacyjność służącą polepszeniu wiedzy i doskonalenia przedsiębiorstwa. Rola kapitału ludzkiego obecnie jest znacznie wyższa oraz zostaje coraz częściej uwzględniana na rynku pracy.

## **Wpływ marketingu sieciowego na absorbcję wiedzy**

Z badań przeprowadzonych przez Towers Watson<sup>130</sup> wynika, że kluczowym elementem podczas poszukiwania kandydatów na stanowisko pracy jest posiadanie szeregu umiejętności pożądanых przez potencjalnego szefa aniżeli wiedza specjalistyczna. Spośród 5 najważniejszych można wymienić umiejętności takie jak: zdolność abstrakcyjnego myślenia, how-know technologii w biznesie, zarządzanie globalne, efektywna komunikacja oraz otwartość na zmiany. Podobne tendencje zmian preferencji względem pracowników zachodzą również na polskim rynku.<sup>131</sup> Fakt ten potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych w Polsce w wybranych instytucjach. Zmiana ta spowodowana jest coraz większym przywiązaniem do tego jakie elementy wiedzy i umiejętności, a także jaka postawa ma być atrybutem pracownika na konkretnym stanowisku w danej branży. Wówczas pojawiają się zwykle wymagania bardziej szczegółowe, odnoszące się do określonych umiejętności oraz kompetencji społecznych.

---

<sup>129</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna. red., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2001, s. 72.

<sup>130</sup> Towers Watson, *Global Workforce Study, Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment*, <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>, 2012, s. 9, 10.

<sup>131</sup> A. Bielawiec-Osińska, *Kompetencje pożądane na rynku pracy na podstawie analizy ofert pracy*, 2014, <https://www.biurokarier.umk.pl/kompetencje-pozadane-na-ryнку-pracy>.

**Tabela 1. Najpopularniejsze kompetencje wymagane przez pracodawców w wybranych badaniach empirycznych poszczególnych instytucji.**

| <b>Szkoła Główna Handlowa</b> | <b>Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku</b> | <b>Instytut Pracy i Spraw Socjalnych</b> | <b>Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie</b> | <b>Polska Akademia Rozwoju Przedsiębiorczości „Bilans Kapitału Ludzkiego”</b> |
|-------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Efektywna komunikacja         | Kultura ogólna                          | Łączenie teorii z praktyką               | Komunikacja i nawiązywanie relacji       | Kompetencje zawodowe                                                          |
| Otwartość na uczenie się      | Umiejętność uczenia się                 | Umiejętność obsługi klienta              | Przejawianie inicjatywy                  | Kompetencje samoorganizacyjne                                                 |
| Aktywność i zaangażowanie     | Kompetencje interpersonalne             | Umiejętność rozwiązywania problemów      | Dyspozycyjność                           | Kompetencje interpersonalne                                                   |
| Elastyczność                  | Kompetencje technologiczne              | Organizacja pracy                        | Obsługa komputera                        | Obsługa komputera                                                             |
| Umiejętność pracy w zespole   | Umiejętności twarde                     | Znajomość języków obcych                 | Zdolności analityczne                    | Kompetencje techniczne                                                        |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań SGH, IPiSS, , WUP Gdańsk, WUP Lublin, PARP „BKL”

Analizując powyższą tabelę zdecydowana większość najbardziej poszukiwanych umiejętności, to tzw. Kompetencje psychospołeczne. Wyjątkiem na pierwszym miejscu wg danych z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych wśród umiejętności twardych została zaklasyfikowana znajomość wiedzy teoretycznej jednakże z uwzględnieniem praktycznego jej zastosowania. Pozostałe kompetencje specjalistyczne wśród pozostałych instytucji znajdują się kolejno na 4 i 5 miejscu w klasyfikacji.

Osoby partycypujące w modelu marketingu wielopoziomowego, posiadają ogromną możliwość zdobywania szeregu umiejętności niezwykle docenianych na rynku pracy. Co więcej to właśnie od stopnia posiadanej wiedzy i determinacji do jej nabywania oraz odpowiedniego zarządzania zależy sukces w marketingu sieciowym.<sup>132</sup> W pierwszej kolejności by zostać pracownikiem MLM-u trzeba stać się klientem firmy, który będzie cyklicznie dokonywał zakupów dostępnych produktów. Umożliwia to na kompletne zapoznanie się z ofertą. Dzięki temu wzrasta wiarygodność jednostki oraz zdobywa własną opinię na temat firmy. Jeżeli klient przejawia chęć do współpracy biznesowej mającej na celu zarobek pieniężny, zostaje on przeszkolony na stanowisko dystrybutora. Na tym etapie nowy pracownik zdobywa wiedzę specjalistyczną oraz umiejętności miękkie niezbędne podczas spotkań mających na celu rekrutację nowych

<sup>132</sup> D. Failla, *45-sekundowa prezentacja, która odmieni twoje życie. Podstawy marketingu sieciowego*, Konstancin-Jeziorna, Medium, 2006, s. 33–42.

klientów bądź pełną prezentację produktową. Po opanowaniu podstawowych umiejętności, których miernikiem jest wysoka skuteczność pozytywnie zakończonych spotkań z potencjalnymi klientami, dystrybutor ma możliwość poszerzenia swojej działalności o kompetencje managera. Do jego głównych kompetencji należy zarządzanie lojalnymi klientami, dbanie o ich zadowolenie, które będzie rokować regularnymi zakupami.<sup>133</sup> Kluczowym elementem działalności managera jest zarówno dzielenie się wiedzą z partnerami biznesowymi jak i nabywanie i zarządzanie szeregiem nowych umiejętności wymaganych na stanowisku kierowniczym. Pracownicy partycypujący w modelu marketingu wielopoziomowego, prócz wiedzy specjalistycznej, głównie skupiającej się na dokładnej znajomości branży, otrzymują szereg niemierzalnych umiejętności miękkich.<sup>134</sup>

Pierwszą i najważniejszą jest rozwój inteligencji emocjonalnej definiowana jako zespół zdolności intelektualnych umożliwiająca opanowanie konkretnych umiejętności radzenia sobie w sytuacjach związanych z przeżywaniem emocji przez podmiot i osoby z jego otoczenia.<sup>135</sup> Na inteligencję emocjonalną składają się trzy grupy kompetencji.<sup>136137138</sup> Do pierwszej z nich zaliczają się kompetencje psychologiczne ujmujące relacje z samym sobą. Aby móc w pełni skutecznie współpracować i zarządzać potencjałem zespołu potrzeba najpierw opanować wiedzę dzięki której menedżer sam będzie w stanie rozwijać się i zdobywać wzorce, schematy które później będzie w stanie przekazywać dalej.<sup>139</sup> Ważne jest by nowo zrekrutowany dystrybutor potrafił nie tylko rozpoznawać i rozumieć swoje stany emocjonalne, lecz mógł je określać, wywoływać oraz zmieniać w zależności od adekwatnych sytuacji.

Kolejnym filarem inteligencji emocjonalne są kompetencje społeczne, rozumiane jako relacje z innymi. Szczególną uwagę dystrybutorzy poświęcają empatii, asertywności oraz persfazji. Kluczem do pomyślnego sfinalizowania spotkania z klientem jest uświadomienie uczuć, potrzeb i wartości wyznawanych przez jednostkę. Co więcej ważne jest utożsamienie się z rozmówcą poprzez wyrażanie własnego zdania, będącego zgodnym ze światopoglądem odbiorcy. Ponadto dystrybutor nie może zapomnieć o wzbudzeniu pożądania ukierunkowanego na oferowany produkt.<sup>140</sup> Kolejne dwa czynniki wchodzące w skład drugiego filara są: przywództwo oraz współpraca. Opanowanie tych umiejętno-

---

<sup>133</sup> A. Dejnaka, *CRM Zarządzanie kontaktami z klientami*, Gliwice, Helion, 2002, s. 27–29.

<sup>134</sup> P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Warszawa, MT Biznes sp. z o.o., 2011, s. 41.

<sup>135</sup> A. Matczak, K. A. Knopp, *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Stowarzyszenie Filomatów, [www.LiberiLibri.pl](http://www.LiberiLibri.pl), 2013 s. 86, 87.

<sup>136</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań, Media Rodzina, 1997, s. 459–462.

<sup>137</sup> Tamże, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań, Media Rodzina, 1997, s. 38–40.

<sup>138</sup> M. Krokowski, P. Rydzewski, *Zarządzanie emocjami. Inteligencja emocjonalna*, Łódź, Imperia, 2002, s. 41–43, 46–47.

<sup>139</sup> M. Grzesiak, *Success and Change*, Gliwice, Helion, 2015, s. 153–157.

<sup>140</sup> J. Fuhrman, *Odmów mi- uwielbiam to*, Warszawa, Possibility Press, 2003, s. 48, 49, 53, 54.

ści są podstawą dla każdego lidera pragnącego zarządzać swoim zespołem. Jest to możliwe przy zdolności tworzenia wizji, pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji. Ponadto wymagane są partnerskie relacje między współpracownikami co rzutuje długofalowo na wspólną pracę w grupie w celu osiągnięcia wspólnych sukcesów.

Ostatnim równorzędnym elementem składającym się na inteligencję emocjonalną są kompetencje prakseologiczne odnoszące się wobec stosunku do zadań, wyzwań i działań. Istotną rolę odgrywa motywacja, w szczególności automotywacja. W modelu MLM pierwsze wymierne profity materialne adekwatne do zainwestowanego czasu mogą wystąpić nawet po okresie kilku miesięcy. Jedynie silne zaangażowanie i stawianie celów umożliwia przetrwanie okresu „budowania fundamentów”.<sup>141</sup> Marketing sieciowy wymaga dużej elastyczności osób w nim funkcjonujących. Ze względu na brak ograniczeń rynkowych pracownicy muszą wykazać się odpowiednimi zdolnościami adaptacyjnymi ze względu na zmieniające się środowisko pracy oraz zmian otoczenia co wpływa również na podejmowanie decyzji pod wpływem stresu. Etycznym punktem odniesienia do kompetencji prakseologicznych jest sumienność. To od sposobu działania managera zależy jakie wzorce zostaną powielone przez członków jego struktury. Należy dodatkowo uwzględnić fakt, iż sposób pracy i nastawienie do niej kreuje obraz całej firmy i osób w niej uczestniczących z perspektywy osób trzecich.

Osoby aktywnie działające w marketingu wielopoziomowym, które rozwinęły duże struktury sprzedażowe zyskują dodatkową możliwość opanowania umiejętności wygłaszania przemówień i występowania publicznego. Począwszy od prowadzenia lokalnych spotkań, poprzez regionalne zebrania, a na krajowych konferencjach kończąc. Organizowanie spotkań, szkoleń, rozmów indywidualnych przez managerów wymaga wykreowania efektywnego zarządzania czasem.<sup>142</sup> Tylko dzięki odpowiedniej organizacji i samodyscyplinie można osiągnąć znaczący sukces w marketingu sieciowym, gdyż trzeba mieć na uwadze powielenie podejmowanych działań lidera przez współpracowników.

---

<sup>141</sup> D. Failla, *dz. cyt.*, s. 45–49.

<sup>142</sup> *Tamże.*

## Zakończenie

Podsumowując marketing sieciowy jest relatywnie nowoczesnym modelem biznesowym który może stanowić realną alternatywę dla części pracowników partycypujących w trybie etatowym. Analizując przedstawione wyniki badań, podjęcie zatrudnienia w marketingu wielopoziomowym może w większym stopniu zdeterminować pracowników do opanowania szeregu umiejętności, które są najbardziej cenione u potencjalnych pracodawców. Specyfika funkcjonowania MLM-u determinuje nie tylko do pozyskania, lecz i efektywnego wykorzystywania w praktyce nowych kompetencji.

## Bibliografia

1. Bratnicki M., Strużyna J. red., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2001.
2. Bielawiec-Osińska A., *Kompetencje pożądane na rynku pracy na podstawie analizy ofert pracy*, 2014, <https://www.biurokarier.umk.pl/kompetencje-pozadane-na-ryнку-pracy>.
3. Dejnaka A., *CRM Zarządzanie kontaktami z klientami*, Gliwice, Helion, 2002.
4. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Warszawa, MT Biznes sp. z o.o., 2011.
5. Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001.
6. Failla D., *45-sekundowa prezentacja, która odmieni twoje życie. Podstawy marketingu sieciowego*, Konstancin-Jeziorna, Medium, 2006.
7. Fuhrman J., *Odmów mi – uwielbiam to*, Warszawa, Possibility Press, 2003.
8. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Poznań, Media Rodzina, 1997.
9. Grzesiak M., *Success and Change*, Gliwice, Helion, 2015.
10. Iwankiewicz-Rek B., Kałężna-Drewińska U., *Marketing w handlu*, Wrocław, Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, 1997.
11. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Wyd. 2 Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.
12. Krokowski M., Rydzewski P., *Zarządzanie emocjami. Inteligencja emocjonalna*, Łódź, Imperia, 2002.
13. Król H., *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczynski, K. Stobińska, Warszawa, Poltex, 2002.
14. Majowska M., *Problemy badania wpływu kapitału Ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze w Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*. Praca zbiorowa pod red. M. Juchnowicz, Warszawa, Poltex, 2004.
15. Matczak A., Knopp K. A., *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka, Stowarzyszenie Filomatów*, [www.LiberiLibri.pl](http://www.LiberiLibri.pl), 2013.
16. Mięka B., Pietruszowska-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI w. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa, Difin, 2002.

17. Pindakiewicz J., *Marketing wielopoziomowy – stan i perspektywy rozwoju w Polsce na tle tendencji światowych*, Marketing i Rynek, 1998.
18. Towers Watson, *Global Workforce Study, Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment*, <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>, 2012, s. 9, 10.
19. Warzecha A., *Multi-Level Marketing w gospodarce rynkowej*, 4Media Publisher, Sosnowiec, Wydawnictwo Prasowe, 2012.
20. [www.pssb.pl](http://www.pssb.pl).

**Sylvia Gębicz**

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

## **Istota procesu internacjonalizacji w klastrze**

### **Streszczenie**

Celem niniejszej pracy jest przybliżenie idei klasteringu, przedstawienie istoty procesu internacjonalizacji w organizacjach klastrowych oraz zebranie informacji na temat napotkanych barier i motywów działania. Umiedzynarodowienie nie jest rzeczą łatwą, aby osiągnąć sukces, należy spełnić wiele warunków i procedur, a przede wszystkim dokładnie zaplanować przebieg i realizację tego procesu, które są spójne z założeniami ogólnej strategii klastra. Założeniem pracy jest odpowiedź na pytania: Dlaczego klustry rozpoczynają działalność międzynarodową? Czy program internacjonalizacji powinien być uwzględniany we wszystkich organizacjach klastrowych?

### **Klaster co to takiego?**

W języku angielskim słowo „cluster” oznacza grono, grupę. W dziedzinie ekonomii pojęcie to zostało wielokrotnie zdefiniowane przez naukowców. Według definicji M. Portera klustry są to geograficzne skupiska, powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, dostawców, komórek, które świadczą usługi, firm wyspecjalizowanych w podobnym sektorze oraz powiązanych z nimi, w danym zakresie, organizacji np. uczelni wyższych. Podmioty te jednocześnie ze sobą współpracują i rywalizują.<sup>143</sup> Unia Europejska także zdefiniowała ten termin, określając klaster jako pewien rodzaj systemu produkcyjnego, który jest wynikiem, bliskości geograficznej podmiotów z tego samego lub pokrewnego sektora. Pomiędzy organizacjami występują wzajemne powiązania, które pomagają w rozwoju a także dają możliwość bycia konkurencyjnym.<sup>144</sup> A. Grycuk klastrem, gronem nazwał geograficzne skupisko przedsiębiorstw jednego sektora, dostawców oraz instytucji (tj. stowarzyszenia branżowe, ośrodki wiedzy oraz jednostki B+R) kooperujących ze sobą w procesie produkcyjnym i w łańcuchu tworzenia wartości. Podmioty są ze sobą powiązane siecią, uczestnictwo w gronie może być dla nich uwarunkowaniem, które daje im możliwość bycia konkurencyjnym.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> M. Porter, *Porter o konkurencji*, Warszawa, PWE, 2001, s. 245.

<sup>144</sup> *European Trend Chart on Innovation*, 2003, s. 4

<sup>145</sup> A. Grycuk, *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, [w:] Organizacja i Kierowanie nr 3 / 2003, s.4.

W obecnym czasie można zauważyć wzrost zainteresowania ideą tworzenia klastrów. Powstają one praktycznie w każdym sektorze gospodarki. Pomimo tego, że mamy do czynienia z jednym zjawiskiem ekonomicznym różnią się one od siebie strategią, poziomem technologicznym, innowacyjnym a także sposobem powstawania i rozwoju.<sup>146</sup>

## Realizowane cele klastra

Każda organizacja, żeby mogła dobrze funkcjonować, musi określić swoją strategię, misję oraz cele, które są realizowane. W przypadku klastra L. Knop, opierając się na założeniach i mapie strategii R. Kaplana i D. Nortona, wskazała pięć płaszczyzn, do których należą cele klastra: biznesowe, naukowo-innowacyjne, społeczne, infrastrukturalne i aglomeracyjne oraz cele sieciowe, bez których trudno byłoby realizować działania.<sup>147</sup> Mapa (rysunek 1.6) pokazuje, że wizja klastra jest podstawą do wyznaczania jego celów, a realizowane cele to spełniane założenia wizji.

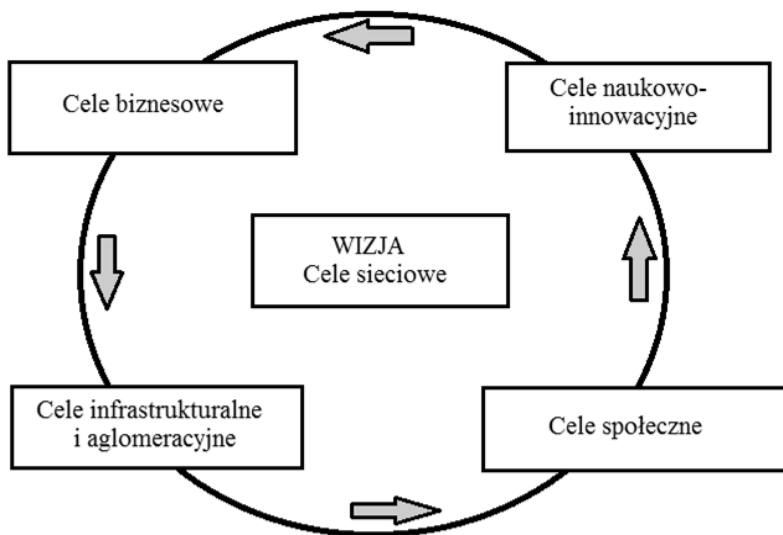
Wyznaczone cele składają się z następujących zagadnień:

1. Cele biznesowe – dotyczą zdobywania rynku zarówno krajowego jak i międzynarodowego, rozwój nowych technologii, wzmocnienie pozycji na rynku, generowanie większych przychodów i minimalizacja kosztów;
2. Cele naukowo-innowacyjne – poszerzanie współpracy z instytucjami naukowymi, praca nad innowacyjnymi rozwiązaniami, zgłaszanie większej liczby patentów, poszerzanie kapitału intelektualnego, unowocześnianie zaplecza naukowo-badawczego;
3. Cele społeczne – są ukierunkowane na rozwój pracownika jako pojedynczej jednostki (np. poszerzanie umiejętności dzięki szkoleniom) oraz rozwój społeczny, czyli lepsza jakość życia, rozwój edukacji, zmniejszenie bezrobocia.
4. Cele infrastrukturalne i aglomeracyjne – mogą obejmować doskonalenie infrastruktury w zakresie budowy dróg, budowli oraz rozwój infrastruktury innowacyjnej np. parków technologicznych, inkubatorów, cele dotyczą również pozyskiwania inwestorów;
5. Cele sieciowe – ciągła praca nad wizerunkiem klastra, skuteczny marketing, aby zbudować zaufanie do marki, usprawnianie systemu organizacyjnego w klastrze.

---

<sup>146</sup> B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klasy na świecie: studia przypadków*, Warszawa, Difin, 2009, s. 26–27.

<sup>147</sup> L. Knop, *Zarządzanie klastrem koncepcje, strategie, modele*, Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2013, s. 210–21.



**Rysunek 1. Mapa celów klastra**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Knop L., *Zarządzanie klastrem koncepcje, strategie, modele*, Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2013, s. 21

## Na czym polega proces internacjonalizacji?

Internacjonalizacja jest jednym z obszarów, jakie powinien obejmować skuteczny system zarządzania klastrem.<sup>148</sup> Taka współpraca jest potrzebna zarówno dla rozwoju przemysłu jak i regionu.<sup>149</sup>

Proces umiędzynarodowienia klastrów zależy od wielu czynników. Szczególnie ważne jest: posiadanie wysoce konkurencyjnych zasobów (np. wykwalifikowanych pracowników), stan gospodarki, czyli poziom PKB oraz stopień otwartości gospodarki (wielkość wymiany handlowej kraju z zagranicą). Istotne są również relacje pomiędzy podmiotami, położenie i zaplecze techniczne klastra.<sup>150</sup>

<sup>148</sup> M. Ślepko, *Umiędzynarodowienie klastrów gospodarczych*, Warszawa, CeDeWu Sp.z o.o., 2012, s. 207.

<sup>149</sup> E. Bojar, M. Bojar, K. Pylak, *Zarządzanie rozwojem klastra... dz. cyt.*, s. 21

<sup>150</sup> M. Ślepko, *Umiędzynarodowienie... dz. cyt.*, s. 179–180.

J. Cieřlik zwraca uwagę na ciągłość procesu internacjonalizacji, polega to na stopniowym zwiększaniu działań oraz zagranicznych rynków docelowych, a także stosowaniu bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Cieřlik wyróżnia trzy etapy procesu:<sup>151</sup>

- wymiana towarowa– relacje opierają się na wzajemnej wymianie towaru, eksport wyrobu lub import niezbędnych surowców;
- internacjonalizacja produkcji– otworzenie filii produkcyjnej za granicą, co prowadzi do ścierania się ze sobą współpracujących przedsiębiorstw, poznanie warunków do dalszej współpracy;
- ponadnarodowość– firmy realizują strategię, cele, które są optymalne dla współpracujących ze sobą krajów.

## Cele współpracy międzynarodowej

Klaster, w którym zaszły procesy internacjonalizacji to grupa aktywnie działających podmiotów krajowych oraz zagranicznych, do których zaliczamy instytucje biznesowe, ośrodki naukowe, które do klastra wnoszą wykwalifikowanych pracowników oraz badania rozwojowe, a także organizacje publiczne, które mogą dysponować licznymi kontaktami międzynarodowymi lub środkami zagranicznymi. Wymienione podmioty prowadzą działania w swoich siedzibach lub na terenie klastra, wspólnie realizują działalność za granicą, tworząc sieć silnych powiązań.<sup>152</sup>

Badania Kompetenznetze, przeprowadzone w 2007 r. , przedstawiają cztery motywy podjęcia internacjonalizacji klastrów:

- poprawa pozycji i znajomości marki klastra za granicą;
- efektywniejsza działalność na rynkach docelowych;
- dostęp do nowego know-how;
- przepływ wiedzy i informacji o zasięgu międzynarodowym.<sup>153</sup>

Za sprawą umiędzynarodowienia w klastrze zwiększa się liczba zagranicznych podmiotów, głównie korporacji transnarodowych (KTN), rozwija się współpraca międzynarodowa. Transfer wiedzy przyczynia się do wzrostu wartości zasobów klastra, wprowadzenia innowacji oraz do rozwoju kompetencji i umiejętności jego podmiotów. Niestety proces internacjonalizacji niesie za sobą również pewne niepożądane konsekwencje, które polegają na tym, że klaster będzie cały czas funkcjonował w tej samej specjalizacji technicznej, większość wykwalifikowanych pracowników na rynku będzie działało w ramach klastra na czym może stracić gospodarka lokalna i krajowa.<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Tamże, s. 83.

<sup>152</sup> M. Ślepko, *Umiędzynarodowienie...* dz. cyt., s. 181–182.

<sup>153</sup> B. Jankowska, *Internacjonalizacja klastrów*, [w:] *Gospodarka Narodowa*, 5–6/2010, s. 25.

<sup>154</sup> M. Ślepko, *Umiędzynarodowienie...* dz. cyt., s. 180–181.

## Doświadczenia w procesie internacjonalizacji klastrów w Polsce

W badaniu wzięło udział osiem klastrów. Trzy klasy: Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu, Wschodni Klaster Obróbki Metali oraz Klaster Ekoinnowacje, których siedziba i główny oddział koordynacyjny znajdują się na terenie województwa lubelskiego. Kolejne pięć klastrów to: Mazowiecki Klaster ICT, Klaster Metalowy METALIKA, Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny, Klaster Zrównoważona Infrastruktura oraz Bydgoski Klaster Przemysłowy we wszystkich publikacjach) przygotowywane są przez Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej.

Odpowiadając na postawione w pracy pytania, należy uwzględnić strategię oraz cele przyjęte przez organizacje klastrowe. Nie wszystkie klasy od początku swojej działalności są nastawione na ekspansję rynków zagranicznych. Decyzja o podjęciu procesu internacjonalizacji wymaga czasu i dokładnego przeanalizowania, niesie za sobą ryzyko oraz wiele problemów. Na podstawie przebadanych klastrów można jednak stwierdzić, że podejmowane ryzyko jest niewielkie, w porównaniu do korzyści jakie można otrzymać. Celem klastrów samych w sobie jest stwarzanie możliwości do ciągłego rozwoju i pozyskiwanie wiedzy z różnego zakresu. Działalność ponadnarodowa pozwala im na ulepszenie realizacji tych celów, dając dostęp do międzynarodowych zasobów wiedzy i technologii.

Badane klasy wyrażają opinię, że internacjonalizacja jest potrzebna a korzyści z niej płynące uzasadniają jej realizację. Jako argumenty podali oni następujące odpowiedzi: umożliwia transfer wiedzy, korzystanie ze światowych rozwiązań, trendów, nowości, dostęp do know-how, aplikowanie o unijne wsparcie projektów o charakterze międzynarodowym, pozwala wzmocnić pozycję konkurencyjną, ma znaczenie prestiżowe wpisuje się w idee klastra i ukierunkowuje na nowe rynki zbytu, firmy mają możliwość pozyskania nowych zleceń od firm zagranicznych, nawiązanie nowych kontaktów handlowych, dostęp do nowoczesnej technologii i badań, identyfikacja trendów rynkowych i technologicznych. Poziom zadowolenia klastrów oznacza, że internacjonalizacja jest ważna i powinna być uwzględniana w rozwoju klastrów.

Z przeprowadzonych ankiet wynika, że polskie klasy sprawnie i skutecznie realizują program internacjonalizacji. Jednak nie w każdym podmiocie jest on tak samo złożony. Nie wszystkie klasy mają dostateczną wiedzę w tym zakresie, co zmniejsza ich możliwości. Dużym ograniczeniem dla klastrów jest brak środków finansowych na pokrycie takich działań, dlatego współpraca jest ograniczana. Z założeń inicjatyw klastrowych wynika, że podmioty wchodzące w skład klastra powinny działać dla wspólnego dobra, czego nie potwierdza ankieta, gdyż wynika z niej, że nie zawsze instytucje publiczne udzielają wsparcia, co nie tylko hamuje rozwój klastra, ale też całego regionu. Współpraca międzynarodowa, mimo barier, stale się rozwija.

## Podsumowanie

Klastry w Polsce stały się ostatnio bardzo modne i chętnie zakładane, należy jednak pamiętać o głównej istocie klastra, żeby działał opierając się głównie na współpracy a nie rywalizacji. Dlatego szczególne znaczenie w klasteringu mają określone strategie. Często zawierają one realizację procesu umiędzynarodowienia, dzięki któremu mogą efektywniej działać i osiągać więcej korzyści. Podsumowując, ważne jest tworzenie i wspieranie inicjatyw klastrowych, które przyczyniają się do ogólnego rozwoju. Podejmując decyzję o tworzeniu klastra warto wziąć pod uwagę proces umiędzynarodowienia. Klastry nie powinny zamykać się na świat, gdyż zupełnie odwrotne działania są ich celem.

## Bibliografia

1. Bojar E., Bojar M., Pylak K., *Zarządzanie rozwojem klastra klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności”*, Przegląd Organizacji, 10/2008.
2. *European Trend Chart on Innovation*, 2003.
3. Grycuk A., *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, [w:] Organizacja i Kierowanie nr 3 / 2003.
4. Jankowska B., *Internacjonalizacja klastrów*, [w:] Gospodarka Narodowa, 5–6/2010.
5. Knop L., *Zarządzanie klastrem koncepcje, strategie, modele*, Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2013.
6. Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., *Klastry na świecie: studia przypadków*, Warszawa, Difin, 2009.
7. Porter M., *Porter o konkurencji*, Warszawa, PWE, 2001.
8. Ślępko M., *Umiędzynarodowienie klastrów gospodarczych*, Warszawa, CeDeWu Sp.z o.o., 2012.

**Milena Gęsina**

Uniwersytet Przyrodniczo- Humanistyczny w Siedlcach  
Koło Naukowe Menedżerów "Top Manager"

## **Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako sposób na budowanie przewagi konkurencyjnej przez firmę**

### **Streszczenie**

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) odgrywa znaczącą rolę w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Jest elementem strategii biznesowej, od której w dużej mierze zależy uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez firmę. Wdrożenie tej koncepcji przynosi korzyści zarówno organizacji, jak i społeczeństwu. Dzięki CSR dochodzi do kształtowania pozytywnego wizerunku firmy, co przyczynia się do zwiększenia jej rozpoznawalności na rynku, zwiększenia lojalności wśród konsumentów i interesariuszy oraz wzrostu jej konkurencyjności.

### **Wstęp**

Coraz częściej codzienną działalnością przedsiębiorstw stają się starania podejmowane w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR). Firmy są coraz bardziej świadome faktu, że we współczesnym świecie, zwrócenie uwagi jedynie na jakość wyrobów i usług jest niewystarczające. W czasach postępującej globalizacji, wzrostu znaczenia technologii informatycznych i rosnącej świadomości społeczeństwa konieczne wydaje się spojrzenie na inne elementy otaczające organizacje, m.in. środowisko naturalne, szeroko rozumiane bezpieczeństwo pracownika, interesy społeczności lokalnej, całego społeczeństwa oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji CSR, dzięki której przedsiębiorcy zaczęli dostrzegać szansę na zyski, poprawę wizerunku organizacji, a także sposób na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Mimo że sam termin CSR jest stosunkowo nowy, to podwaliny tej doktryny filozoficznej mają długą historię. Podejście do społecznej odpowiedzialności zmieniał się w ciągu lat, ponieważ różne były uwarunkowania zewnętrzne, które wpływały na rozwój tej koncepcji.<sup>155</sup> Zmienił się sposób traktowania CSR jako części strategii przedsiębiorstwa. Przyczyną tego zjawiska są nie tylko zmiany w otoczeniu zewnętrznym firmy, ale również:

- wzrost znaczenia niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, szukanie sposobów konkurowania opartych na zaufaniu;
- wzrost aktywności społeczeństwa obywatelskiego w skali światowej;
- zmiana podejścia inwestorów, dla których często wyniki finansowe nie są najważniejsze.<sup>156</sup>

Otwarcie ekonomii na etykę wpłynęło na postrzeganie biznesu nie tylko w kontekście uzyskiwanego zysku, ale przede wszystkim poprzez przestrzeganie zasad etycznych przez przedsiębiorców.

Za tradycyjny cel każdego biznesu można uznać maksymalizację korzyści właścicieli, czyli maksymalizację zysku. Natomiast celem współczesnym ukazywanym np. w dokumentach Unii Europejskiej dotyczących CSR jest osiągnięcie zysku uwzględniając jednocześnie dobro interesariuszy, tworzenie tzw. wartości dodanej. Wartości w rozumieniu nie tylko samego zysku, lecz jako wartości dla klientów, kontrahentów, pracowników i akcjonariuszy.<sup>157</sup> Zrealizowanie tego celu wymaga postawienia przed ludźmi funkcjonującymi w świecie biznesu pewnych wymagań, uwzględnienia w ich działalności kosztów społecznych czy ochronę środowiska.

Istnieje wiele definicji określających termin społeczna odpowiedzialność biznesu (tab.1). Najbardziej praktyczne wyjaśnienie koncepcji CSR znajduje się w Zielonej Księdze Komisji Unii Europejskiej. Ukazano w niej, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu oraz opracowano strategię, której celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez europejskie firmy. W Księdze tej CSR zostało ukazane jako koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych by przyczynić się do powstania lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska oraz umocnić działania handlowe i kontakty z interesariuszami.<sup>158</sup>

---

<sup>155</sup> S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna, Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011, s. 160.

<sup>156</sup> S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *dz. cyt.*, s. 160.

<sup>157</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa, Wyd. C.H. Beck, 2009, s. 36.

<sup>158</sup> G. O'Sullivan, *Przywództwo w dobie CSR i PR*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach* Nr 89 Seria: Administracja i Zarządzanie (16)2011, Siedlce, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, 2011, s. 49–50.

**Tabela 1. Wybrane definicje CSR**

| AUTOR                                                      | DEFINICJA                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zielona Księga Komisji Europejskiej                        | Dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwo wymiaru społecznego i ekologicznego w działaniach handlowych oraz w relacjach z interesariuszami.                                                                  |
| P. Kotler i N. Lee                                         | Spółeczna odpowiedzialność biznesu to zobowiązanie do poprawy jakości życia społeczności poprzez dobrowolne działania biznesowe oraz dzielenie się zasobami.                                                       |
| J. Adamczyk                                                | Zobowiązanie do przejrzystego i etycznego prowadzenia działalności według zasad zrównoważonego rozwoju. Uwzględnienie interesów pracowników, ich rodzin oraz całej społeczności lokalnej w celu poprawy ich życia. |
| Amerykańska organizacja Business for Social Responsibility | Prowadzenie działalności biznesowej w sposób uwzględniający a nawet przekraczający etyczne, prawne, komercyjne i publiczne oczekiwania społeczeństwa względem biznesu.                                             |
| M. Baker                                                   | Zestaw działań przedsiębiorstwa, pod wpływem których zmienia ono działalność biznesową poprawiając, zarządzając lub ograniczając oddziaływanie firmy na społeczność i środowisko.                                  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Stanek-Kowalczyk A., *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu. Definicje i standardy a świadomość polskich firm*, [w:] *Odpowiedzialne zarządzanie. Wybrane aspekty*, Cisek M., Wakuła M., Warszawa, Studio Emka, 2012, s. 28–29.

W ukazanych wyżej definicjach społecznej odpowiedzialności biznesu można zauważyć, że firmy decydujące się na wdrożenie koncepcji CSR robią to dobrowolnie, zwracają uwagę na wpływ ich działalności na otoczenie oraz uwzględniają w prowadzonej działalności gospodarczej interesy i oczekiwania społeczeństwa.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu obejmuje wiele płaszczyzn. Uniwersalny model CSR przedstawił A.B. Carroll. Według autora można wyróżnić cztery obszary CSR, a mianowicie odpowiedzialność ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną. Odpowiedzialność ekonomiczna związana jest z osiąganiem zysku, maksymalizacją dochodów ze sprzedaży i minimalizacją kosztów, a także podejmowaniem właściwych decyzji strategicznych. Odpowiedzialność prawna dotyczy wypełniania wymagań prawnych, dostarczania wyrobów i usług zgodnie z przepisami prawa, przeciwdziałania korupcji, respektowania prawa pracy oraz uznawania gwarancji. Odpowiedzialność etyczna to działania zgodne z oczekiwaniami społecznymi i moralnością, zapewnienie etycznego przywództwa, które będzie przykładem dla całej organizacji. Odpowiedzialność filantropijna wiąże się

przejawem dobroczynności przez organizację, wspieraniem edukacji i sztuki, podnoszeniem jakości życia społecznego oraz zaangażowaniem w wolontariat.<sup>159</sup> Fundamentem wszelkich działań zachodzących w przedsiębiorstwie jest odpowiedzialność ekonomiczna. To ona jest warunkiem funkcjonowania każdej organizacji i poprzez nią można określić strategiczne kierunki działania firmy.

Rolą CSR we współczesnej gospodarce jest nie tylko prowadzenie działalności w oparciu o takie wartości jak np.: środowisko naturalne, pracownicy i warunki pracy, ale też dostrzeganie ludzi w procesach produkcji, dystrybucji i konsumpcji oraz wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. Obszary z zakresu CSR realizowane przez firmy można posegregować na następujące cztery kategorie:

- Ład organizacyjny – działania firmy w tej sferze polegają na kształtowaniu kultury organizacyjnej, kodeksów postępowania, komunikowaniu działań CSR poprzez ujawnianie danych pozafinansowych, przeciwdziałanie korupcji, itp.;
- Pracownicy – zwraca się tutaj uwagę na dialog z pracownikami, troskę o bezpieczeństwo w miejscu pracy, zapewnienie optymalnych warunków pracy, poszanowanie praw człowieka, dostrzeganie znaczenia różnorodności w miejscu pracy, troskę o zdrowie pracowników, itp.;
- Środowisko – w tym obszarze działania organizacji skupiają się na ograniczaniu emisji gazów, odpowiedzialnym zarządzaniu odpadami i ściekami, ograniczaniu zużycia energii i wody, itp.;
- Produkt – działaniami prowadzonymi w ramach tej kategorii mogą być na przykład odpowiedzialne podejście do łańcucha dostaw, w tym do wydobycia i transportu surowców, tworzenia i transportu półproduktów, itp.<sup>160</sup>

## Korzyści wynikające z wprowadzenia CSR

Wdrażanie koncepcji CSR dotyczy nie tylko dużych przedsiębiorstw, ale też tych małych i średnich. CSR wchodzi w skład strategii biznesowej, od której w dużej mierze zależy uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez firmę. Przewagę konkurencyjną można określić jako rezultat takiego wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu warunków otoczenia, aby stworzyć atrakcyjną ofertę oraz sprawne i skuteczne instrumenty do konkurowania.<sup>161</sup>

Ideę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw idealnie obrazuje koncepcja „3E” – etyka, ekologia, ekonomia. Wprowadzając tą zasadę przedsiębiorstwo określa, że:

---

<sup>159</sup> S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *dz. cyt.*, s. 164.

<sup>160</sup> <http://www.mg.gov.pl/node/10892>, [14.04.2015]

<sup>161</sup> B. Kanecka, *Wpływ kultury organizacyjnej na kreowanie konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, M. Cisek, Siedlce, Wyd. Akademii Podlaskiej, 2006, s. 95.

- prowadzi działalność zgodnie z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi;
- dba o otaczające je środowisko naturalne;
- dąży do maksymalizowania swojej wartości ekonomicznej, czyli przynoszenia zysku udziałowcom.<sup>162</sup>

Można przyjąć, że firma staje się społecznie odpowiedzialna, gdy widać obustronne korzyści dla tych, którzy wspólnie kreują jej sukces. Wdrożenie koncepcji CSR w firmie przynosi korzyści zarówno organizacji, jaki i społeczeństwu.

Dla organizacji są to następujące pozytywne rezultaty:

- wzrost efektywności firmy;
- wyższy poziom kultury organizacyjnej;
- pozytywny wizerunek firmy w oczach pracowników;
- stosunkowo łatwy proces pozyskania i utrzymania wartościowych pracowników;
- poprawa konkurencyjności firmy.

Natomiast dla społeczeństwa CSR przynosi takie korzyści jak:

- pomoc w rozstrzygnięciu znaczących problemów społecznych;
- polepszenie jakości warunków pracy i życia;
- uszanowanie praw człowieka;
- poprawę środowiska naturalnego;
- ogólną dostępność i jawność informacji w sferze CSR.<sup>163</sup>

Wymienione powyżej korzyści wskazują na to, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, która skupia się nie tylko na dobrym jakościowo, nieszkodliwym produkcie, trosce o prawa pracowników oraz ochronie środowiska. Jej rola sprowadza się także do podejmowania działań kształtujących politykę zrównoważonego rozwoju.<sup>164</sup> Dzięki CSR dochodzi do kształtowania pozytywnego wizerunku firmy, co przyczynia się do zwiększenia jego rozpoznawalności na rynku oraz może mieć wpływ na zwiększenie zainteresowania potencjalnych inwestorów, a co za tym idzie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Nie wszystkie pozytywne wyniki można zauważyć od razu, jednak pojawiające się zmiany pozwalają na wykreowanie nadziei, że CSR to ciąg zdarzeń i działań przynoszących trwałe efekty. Jednak należy tutaj wspomnieć, że przyjęcie tej koncepcji stanowi pewien koszt dla organizacji i mimo coraz większej liczby zwolenników filozofii CSR nadal można spotkać jej przeciwni-

---

<sup>162</sup> M. Butrymowicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu fundamentem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] M. Kruszyński, Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomicznego – Społecznego w Kamieńcu Wrocławskim, Kamieniec Wrocławski, Wyd. Instytut Ekonomiczny – Społeczny w Kamieńcu Wrocławskim, 2014, s. 24.

<sup>163</sup> S. Borkowska, *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: Podejście unijne*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2005, nr 6, s. 25.

<sup>164</sup> S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *dz.cyt.*, s. 169.

ków. Twierdzą oni, że działając w imię tej idei przedsiębiorstwo pragnie jedynie osiągnąć zysk i poprawić swoją reputację. Uważają, że firmy nie są tworzone po to, aby rozwiązywać problemy społeczne, a wprowadzane zasady CSR stanowią tylko obciążenie dla organizacji.

## Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce

Jak dotychczas wdrażanie zasad CSR było dobrowolnym działaniem firm, jednak ostatnio nastąpiła zmiana w podejściu Unii Europejskiej do polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. 6 grudnia 2014 r. weszła w życie dyrektywa Unii Europejskiej w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy. Wynikający z dyrektywy obowiązek odnosi się do firm zatrudniających więcej niż 500 osób i posiadających sumę bilansową powyżej 20 mln euro lub przychody powyżej 40 mln euro. W skali Polski będzie to dotyczyć ok. 250–300 firm.<sup>165</sup>

Zarówno przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej, jak i osoby na innych stanowiskach, zgadzają się ze stwierdzeniem, że biznes powinien tak prowadzić swoją działalność, aby odpowiadać na wspomniane w artykule typy wyzwań. Wśród zadań z zakresu odpowiedzialności biznesu za najważniejsze, biorąc pod uwagę ich firmy, badani uznali ochronę środowiska naturalnego, wsparcie w rozwoju społeczności lokalnych, a także kwestie związane z nauką i edukacją. Pozytywnym rezultatem tego sondażu jest wynik 77% – tylu respondentów zgodziło się z twierdzeniem, że działania zgodnie z koncepcją CSR pozytywnie wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.<sup>166</sup> W badaniu „Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie” przeprowadzonym przez KPMG oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu wśród dużych i średnich przedsiębiorstw działających w Polsce - 96% z nich wie, jak ważne jest realizowanie w biznesie działań z zakresu CSR, ale tylko 46 proc. ją realizuje.<sup>167</sup>

Firmy coraz częściej starają się uzyskać status społecznie odpowiedzialnych. Można to zauważyć przeglądając różne rankingi dotyczące CSR. W 13. edycji Raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” podobnie jak w latach minionych, tak i w 13 edycji, liczba zgłoszonych praktyk przewyższyła ubiegłoroczny wynik. W Raporcie zaprezentowano prawie 700 przykładów działań CSR firm, w tym praktycznie co trzecia stanowiła praktykę długoletnią. Do 420 wzrosła liczba nowych, wcześniej niepublikowanych w Raporcie działań CSR zgłoszonych przez 124 firmy,

---

<sup>165</sup> <http://www.mg.gov.pl/node/10892>, [14.04.2015].

<sup>166</sup> [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2014.-Dobre-praktyki\\_Forum\\_Odpowiedzialnego\\_Biznesu.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2014.-Dobre-praktyki_Forum_Odpowiedzialnego_Biznesu.pdf), [14.04.2015]

<sup>167</sup> <http://www.pulshr.pl/csr/kpmg-96-proc-firm-w-polsce-wie-ze-csr-jest-obowiazkiem-biznesu-a-ile-z-nich-go-realizuje,23044.html>, [14.04.2015].

w tym 31 z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.<sup>168</sup> Innym dowodem na to, że przedsiębiorstwa chcą pokazać swą odpowiedzialność społeczną jest udział wielu z nich w Rankingu Odpowiedzialnych Firm, publikowanym przez Dziennik Gazetę Prawną od 2007 r. W 2014 r. pierwsze miejsce w tym rankingu zajął DB Schenker Logistics, a na kolejnych równie wysokich pozycjach uplasowały się takie firmy jak: GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Kompania Piwowarska S.A. oraz Orange Polska.<sup>169</sup>

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwo, aby mogło osiągnąć sukces, powinno szukać takich rozwiązań, które pozwolą mu na połączenie zysku z wymaganiami stawianymi przez społeczeństwo i interesariuszy. Dlatego współczesne firmy starają się funkcjonować w oparciu o koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Działania z zakresu CSR realizowane przez przedsiębiorstwa dotyczą takich obszarów jak ład organizacyjny, pracownicy, produkt oraz środowisko. Przestrzeganie zasad odpowiedzialnego biznesu przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści. W kontaktach z kontrahentami, inwestorami, klientami firmy zyskują ich przychyłność, dzięki czemu konsumenci w swoich wyborach kierują się zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem, co tym samym pozwala firmie na budowanie przewagi konkurencyjnej.

---

<sup>168</sup> <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/4803-13-edycja-raportu-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-dobre-praktyki>, [14.04.2015].

<sup>169</sup> *Tamże*, [14.04.2015].

## Bibliografia

1. Borkowska S., *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: Podejście unijne*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, 2005.
2. Butrymowicz M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu fundamentem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomiczno – Społecznego w Kamieńcu Wrocławskim*, M. Kruszyński, Kamieniec Wrocławski, Instytut Ekonomiczno – Społeczny w Kamieńcu Wrocławskim, 2014.
3. Kanecka B., *Wpływ kultury organizacyjnej na kreowanie konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, M. Cisek, Siedlce, Akademii Podlaskiej, 2006.
4. O’Sullivan G., *Przywództwo w dobie CSR i PR*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach* Nr 89 Seria: Administracja i Zarządzanie (16)2011, Siedlce, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, 2011.
5. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa, C.H. Beck, 2009.
6. Stanek-Kowalczyk A., *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu. Definicje i standardy a świadomość polskich firm*, [w:] *Odpowiedzialne zarządzanie. Wybrane aspekty.*, M. Cisek, M. Wakula, Warszawa, Studio Emka, 2012.
7. Zapłata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna, Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011.
8. <http://www.mg.gov.pl/node/10892>
9. [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2014.-Dobre-praktyki\\_Forum\\_Odpowiedzialnego\\_Biznesu.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2014.-Dobre-praktyki_Forum_Odpowiedzialnego_Biznesu.pdf)
10. <http://www.pulshr.pl/csr/kpmg-96-proc-firm-w-polsce-wie-ze-csr-jest-obowiazkiem-biznesu-a-ile-z-nich-go-realizuje,23044.html>
11. <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/4803-13-edycja-raportu-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-dobre-praktyki>

## Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) plays a significant role in the functioning of contemporary enterprises. Is an element of business strategy, from which largely depends gain competitive advantage by the company. Implementation of this concept brings benefits for the organization and for the public. With CSR comes to shaping a positive image of the company, which contributes to increase its market recognition and increase loyalty among consumers and stakeholders.

**Karolina Giza**

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

## **Rozwój nauk o zarządzaniu**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest ukazanie jak na przestrzeni lat zmieniała się nauka o zarządzaniu. Nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi. U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk o zarządzaniu znajdują się twierdzenie, że tylko te organizacje mogą się rozwijać, które będą potrafiły zdobyć wiedzę o aktualnych potrzebach rynku i oczekiwaniach klientów oraz umiejętnie tą wiedzą zarządzać, aby adoptować się do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Można zatem stwierdzić, że współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś zmieniają zachowania organizacji na rynku. Wiedza z zakresu nauk o zarządzaniu powinna być pomocnym instrumentarium metodycznym umożliwiającym skuteczne rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjnych.

### **Wstęp**

Problemy zarządzania od niepamiętnych czasów towarzyszą zorganizowanej działalności ludzkiej. Na przestrzeni dziejów zmieniały się jednak zarówno podstawowe zasady i charakter działalności kierowniczej, jak i warunki, w których działali przywódcy i liderzy. Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest zwrócenie uwagi na interdyscyplinarny charakter problemów, jakie są przedmiotem zainteresowania w naukach o zarządzaniu. Podejmując próbę celującą w wyjaśnianie interdyscyplinarnego charakteru nauk o zarządzaniu warto zwrócić uwagę na przesłanki jakie legły u podstaw takiego ujęcia. Zachodzące na przestrzeni ostatnich lat wyraźnie zauważalne zmiany w otoczeniu związane z globalizacją gospodarki, postępem technologicznym, rozwojem Internetu i technologii teleinformatycznych, umożliwiającym łatwiejszy dostęp i szybki przepływ informacji, wywierają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Złożoność współczesnych organizacji, powoduje, że teoria organizacji i zarządzania musi korzystać z dorobku szeregu pokrewnych nauk, a te nauki przynajmniej część swojej uwagi poświęcają zjawiskom zachodzącym w organizacjach. Różnorodność problematyki związanej z wyodrębnionymi obszarami funkcjonalnymi współczesnych organizacji rzutuje na potrzebę wzbogacania kompetencji menadżerskich wiedzą i umiejętnościami

z zakresu zagadnień dotyczących ekonomii, finansów, prawa, socjologii, psychologii, jak również fundamentalnych zasad etyki prowadzenia biznesu. Z faktu, że organizację składają się z ludzi wynika silne powiązanie teorii zarządzania z takimi naukami społecznymi, jak socjologia i psychologia społeczna. W powyższej pracy rozwój nauk organizacji i zarządzania rozpatrzony zostanie w trzech kierunkach metodologicznych, a mianowicie: kierunek technologiczny (nurt Industrial Engineering), kierunek administracyjny (nurt uniwersalistyczny) oraz kierunek stosunków międzyludzkich (nurt humanizacyjny).

## **Kierunek technologiczny**

Wiodącą inspiracją tego nurtu był postęp naukowo-techniczny, który objawiał się znacznym komplikowaniem procesu produkcyjnego. Był on związany z gwałtownym rozwojem gospodarki spowodowanym „Rewolucją przemysłową”. Poważnym problemem gospodarczym, który pojawił się w jego obrębie była słaba wydajność pracy. Kierunek technologiczny koncentruje swą uwagę na organizacji procesów wykonawczych w różnych dziedzinach gospodarki, natomiast w rozwiązywaniu problemów zarządzania stosuje on prawa i osiągnięcia nauk przyrodniczych. Szczególny nacisk kładzie na zwiększenie wydajności poprzez analizę i podział procesu pracy, czyli szeroko rozumianą specjalizacją. Tym co charakteryzuje ten kierunek jest z pewnością przedmiotowe traktowanie czynnika ludzkiego w procesie pracy, czyli ludzie jako „żywe maszyny”. Występuje tu również koncepcja człowieka racjonalnego, kierującego się głównie dążeniem do korzyści materialnych.

### **Przedstawicielami tego kierunku są:**

- Robert Owen (1771–1858)  
Był kierownikiem kilku przędzalni w New Lanark w Szkocji na początku XIX w. Nigdy nie twierdził, że walczy o reformę jedynie ze względów humanitarnych. Uważał on, że rola kierownika polega na wdrażaniu reformy. Był również zdania, że dla kierownika najlepsze jest inwestowanie nie w postęp techniczny, lecz w pracowników oraz że jawna ocena pracy pracownika, umożliwi kierownikowi identyfikację obszarów problemowych oraz wywoła u pracownika dumę i chęć współzawodnictwa.
- Charles Babbage (1792–1871)  
Był brytyjskim profesorem matematyki. Jego zdaniem zastosowanie metod nauk ścisłych do procesów pracy jednocześnie zwiększyłoby ich wydajność i obniżyło koszty. Był wynalazcą pierwszego na świecie kalkulatora mechanicznego. Wiele swojego cennego czasu poświęcił na badanie sposobów zwiększania wydajności operacji przemysłowych. Był zwolennikiem podziału pracy. Stworzył założenie współczesnej linii montażowej w której każdy pracownik odpowiada za inne, powtarzalne zadanie.

- Henry Louis Le Chatelier(1850–1936)  
Był francuskim inżynierem i naukowcem, najwybitniejszy europejski komentator i popularyzator taylorizmu. Twórca zasady przekory oraz etapów cyklu organizacyjnego.
- Frederick Winslow Taylor (1856–1915)  
Stworzył metodę doświadczalną, będącą podstawowym instrumentem naukowego organizowania pracy. Jego zdaniem naukowe zarządzanie powinno być, oparte na czterech podstawowych zasadach:
  1. Zasadzie naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej w miejsce metod zdroworozsądkowych typu „mniej więcej”;
  2. Zasadzie naukowego doboru oraz stopniowego szkolenia i doskonalenia robotników;
  3. Zasadzie współpracy kierownictwa i robotników w celu realizacji naukowych zasad zarządzania;
  4. Zasadzie prawie równego podziału pracy i odpowiedzialności między kierowników i robotników.
- Henry Laurence Gantt (1861–1919)  
Opracował i wdrożył czasowo-premiowy system płac (bonusowy system Gantta). Postulował włączanie robotników do koncepcyjnej pracy organizatorskiej. W swej pracy wykazywał zainteresowanie robotnikiem jako jednostką i dowodził słuszności „podejścia humanizacyjnego”. Stworzył system wykresów programowania produkcji (wykres Ganta).
- Henry Ford (1863–1947)  
Hołdował tzw. strukturze przedmiotowej – każdy oddział wykonywał ściśle określony zespół a wewnątrz panowała zasada maksymalnego podziału pracy. Był twórcą pierwszego samochodu „dla mas” oraz pierwszej taśmy produkcyjnej.
- Frank Bunker Gilbreth(1868–1924)  
Zajmowali się problemem zmęczenia i badaniem ruchów. Twierdzili, że wyeliminowanie każdego zbędnego ruchu zmniejsza zmęczenie oraz że badanie ruchów podnosi morale robotników i świadczy o trosce kierownika. Ich sukcesem było opracowanie trójpozycyjnego planu awansów.

## Kierunek administracyjny

Inspiracją tego nurtu były niewątpliwie przeobrażenia strukturalne systemów zarządzania w społeczeństwie tzw. kapitalizmu monopolistycznego. Kierowanie wielkimi masami, wystąpienie potrzeby regulowania postępowania pracowników za pomocą przepisów administracyjnych, dobieranie ludzi o odpowiednich kwalifikacjach oraz powstanie formy własności grupowej akcjonariuszy wszystko to miało znaczący wpływ na powstanie nurtu administracyjnego. Kierunek ten skupia się przede wszystkim na organizacji procesów zarządzania

nie tylko w gospodarce, ale również w administracji państwowej, sądownictwie oraz szkolnictwie. Przedmiotem rozważań jest praca administracyjna. Wyznacza on zasady zarządzania złożonymi organizacjami opierając się na założeniu, że robotnikowi, bardziej od płacy zależy na poprawie warunków pracy.

### **Przedstawiciele nurtu administracyjnego:**

- Henri Fayol (1841–1925)  
Podzielił działalność gospodarczą na 6 czynności (techniczne, handlowe, finansowe, ochronne, rachunkowe, kierownicze). Jest twórcą koncepcji, że kierowanie nie jest sprawą osobistego talentu, lecz umiejętnością jak każda inna. Zdefiniował czynności kierownicze za pomocą pięciu funkcji (planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie).
- Max Weber (1864–1921)  
Twórca teorii biurokracji. Twierdził, że istnieje konieczność biurokracji jako jedyne go sposobu wykonywania władzy racjonalnej. Stworzył naczelną zasadę organizacji biurokratycznej oraz zasady oddzielenia stanowisk służbowych od zajmujących je osób. Ponadto zbudował typy idealne trzech rodzajów władzy: charyzmatycznej, tradycyjnej oraz racjonalnej.

### **Kierunek humanizacyjny**

Istotą było wysunięcie na pierwszy plan czynnika ludzkiego oraz skierowanie uwagi na znaczenie nieformalnych grup społecznych i w ogóle nieformalnych stosunków międzyludzkich oraz niematerialnych bodźców wpływających na „klimat psychiczny” w środowisku pracy. Przedmiotem zainteresowania przedstawicieli tego nurtu były również potrzeby człowieka w organizacjach i potrzeby organizacji wobec człowieka w procesie pracy. W ramach tego kierunku podejmowane były także zagadnienia dotyczące: stylów kierowania, formalizacji organizacji, zadowolenia z pracy.

Dostarczył on nowych poglądów na tak ważne sprawy jak: przywództwo, rozstrzyganie konfliktów, zdobywanie i wykorzystywanie władzy, zmiany organizacyjne i komunikowanie się. To właśnie tu stworzono podstawy systemu motywacji.

### **Przedstawiciele nurtu humanizacyjnego:**

- Mary Parker Follett (1868–1933)  
Uważała ona, iż pełną osobowość można uzyskać jedynie będąc członkiem grupy. Według niej robotnicy i kierownicy mają wspólne cele jako członkowie tej samej organizacji, a sztuczny podział na przełożonych i podwładnych zaciemnia naturalny partnerski związek. Twierdziła, że przywództwo nie powinno być tradycyjnym wynikiem władzy płynącej z formalnego autorytetu kierownika, lecz skutkiem jego większej wiedzy i specjalizacji.

- Elton Mayo (1880–1949)  
Zastąpił koncepcję „człowieka racjonalnego”, koncepcją „człowieka społecznego”, motywowanego potrzebami społecznymi, pragnącego zadowalających stosunków w pracy, reagującego bardziej na naciski grupy roboczej niż na władzę kierownictwa. Uważał że pracownicy będą usilniej pracować, jeśli uznają, że kierownictwo troszczy się o ich dobrobyt i jeśli nadzór będzie im poświęcać szczególną uwagę (efekt eksperymentu przeprowadzonego w Hawthorne).
- Oliver Sheldon (1894–1951)  
Uważał, że każdy kierownik musi kojarzyć sprawnościowe wartości naukowej organizacji z etyką służby społeczeństwu zgodnie z trzema zasadami:
  1. Polityka, warunki i metody przemysłu przyczyniać się będą do dobrobytu społeczności
  2. Kierownictwo będzie dążyć do interpretowania najwyższej moralnej sankcji społeczności jako całości
  3. Kierownictwo podejmie inicjatywę podnoszenia ogólnego poziomu etyki i koncepcji sprawiedliwości społecznej.
- Hugo Münsterberg (1863 – 1916)  
Zastosował narzędzia psychologii do uzyskiwania tych samych celów wydajnościowych, do których dążą inne teorie organizacji i zarządzania. Był twórcą tezy, że wydajność można podnieść trzema sposobami, a badania nad procesem uczenia się mogą przyczynić się do udoskonalenia metod szkolenia.
- Douglas McGregor (1906–1964)  
Zaprezentował w 1960 r. dwa przeciwstawne sobie obrazy (stereotypy, modele) pracownika nazywając je umownie teorią X i teorią Y. Na podstawie tej teorii X i Y zrodziły się także odpowiednie style kierowania: styl autokratyczny (X) i styl demokratyczny (Y).

### **Wkład Polaków w rozwój nauk o zarządzaniu:**

- Karol Adamiecki (1866–1933)  
Ukazał znaczenie harmonizacji w działalności ludzkiej.
- Edwin Hauswald (1868–1941)  
Jako pierwszy podjął wykłady z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Lansował także koncepcję studiów przemennych dla inżynierów.
- Piotr Drzewiecki (1865–1944)  
Publikował prace na temat odpowiedzialności jednostki jako podstawy sprawności organizacji, rozwoju poprzez podniesienie wydajności i wytwórcości, kreowaniu postaw przedsiębiorczości i zaradności.

- Zygmunt Rytel (1886–1947)  
Podjął próby redefiniowania podstawowych pojęć prakseologicznych i określenia równania określającego pozytywną działalność organizacyjną.
- Rother (1870–1937)  
Zajmując się problematyką motywacji, zwrócił uwagę na role bodźców w procesach kierowania zespołami pracowników.
- Stanisław Bieńkowski (1882–1958)  
W swej pracy „Podstawy ustalania płac robotniczych i warunków ich wzrostu” (1930), wskazał na znaczenie tej problematyki dla sprawności działań.
- B. Nawrocki  
Lansował opinie o znaczeniu w działalności zorganizowanej postaw pracowników otwartych i kreatywnych wobec pracy.
- J. Jotejko (1866–1928)  
To prekursor w zakresie problematyki metodologii testów psychologicznych, zmęczenia i metodologii pracy umysłowej.
- Tadeusz Kotarbiński (1886–1981)  
Prekursor nurtu prakseologicznej myśli organizacyjnej.

## Podsumowanie

Współczesna nauka o zarządzaniu charakteryzuje się wieloma nurtami badawczymi i stara się wypracowywać nowe teorie i koncepcje adekwatne do potrzeb i oczekiwań, które wynikają z przeobrażeń w otoczeniu. Proces odkrywania i rozumienia złożonej rzeczywistości organizacyjnej jest źródłem różnorodności metodologicznej i wyzwaniem dla nauk o zarządzaniu. Można przypuszczać, że przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu będzie się poszerzał, co ma bezpośredni związek interdyscyplinarnym charakterem tej dziedziny nauki. Korzystanie z dorobku innych nauk będzie wytyczało dalsze kierunki jej rozwoju, w celu wypracowania skutecznych instrumentów zarządzania, które będą miały praktyczne zastosowanie w nowych realiach społeczno-gospodarczych.

## Bibliografia

1. Koźmiński A.K., Latusek D., *Rozwój teorii organizacji*, Warszawa, Wolters Kluwer, 2011.
2. Kirejczyk E., *Zrozumieć zarządzanie*, Warszawa, PWN, 2008.
3. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, PWN, 1975.
4. Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa–Poznań, PWN, 1984.

**Aleksandra Grabarczuk**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Koło Naukowe Ekonomistów

## **Spółeczna odpowiedzialność biznesu szansą na zdobycie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa**

*Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój, konkurencyjność*

### **Streszczenie**

We współczesnym świecie ludzie tkwią w pozbawionej sensu, bezwartościowej i niekończącej się pogoni w celu osiągnięcia materialnego i zawodowego sukcesu. Często nie zważają przy tym na konsekwencje swoich zachowań. Przedsiębiorstwa także uległy tej modzie i robią wszystko, aby ich produkty wyróżniały się na tle konkurencji, a ich zyski zapewniły międzynarodową ekspansję. Takie zachowanie rodzi poważne problemy.

Dążąc bowiem do maksymalizacji zysku, korporacje zapominają o swoich pracownikach, którzy często są wykorzystywani i muszą pracować za minimalną pensję. Na takim podejściu cierpi również środowisko naturalne, powstawanie kolejnych fabryk powoduje ogromne zanieczyszczenia ekosystemu.

Obecnie odczuwalne są konsekwencje nieodpowiedzialnych i nieetycznych decyzji przedsiębiorców. W ostatnich latach ujawniono wiele skandali dotyczących łamania praw człowieka oraz zasad etyki przez wielkie, międzynarodowe koncerny. Wymusiło to na jednostkach gospodarczych podjęcie działań w dziedzinie zrównoważonego rozwoju. Światowe organizacje coraz częściej decydują się na określenie i przestrzeganie zasad etycznego biznesu, a także popularyzację zachowań przyjaznych dla środowiska. Podejście takie nosi nazwę społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli koncepcji uwzględniającej nie tylko aspekt ekonomiczny działalności przedsiębiorstwa, ale także skupiającej się na efektach społecznych i ekologicznych. W obecnych warunkach panujących na rynku, postawa taka jest niezmiernie ważna w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy.

Głównym celem niniejszego artykułu jest więc przedstawienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz próba ukazania wpływu CSR na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Do osiągnięcia powyższego celu zastosowano metodę opisową oraz przyczynowo-skutkową. W artykule wykorzystano krajową literaturę przedmiotu.

## Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?

Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) jest stosunkowo nową koncepcją, przedstawiającą nowatorską wizję partnerstwa oraz odmienną rolę przedsiębiorstwa w społeczeństwie.<sup>170</sup> CSR oznacza biznes społecznie dobrowolny, uwzględniający w swojej działalności interes społeczny oraz kwestie ochrony środowiska naturalnego. Biznes ten jest prowadzony w sposób przejrzysty z poszanowaniem zasad etycznych i prawa. Istotne jest także poczucie odpowiedzialności, które nie sprowadza się tylko do spełniania wymogów formalnych i prawnych. Przedsiębiorstwa stają się odpowiedzialne za społeczeństwo, środowisko, klienta, inwestora czy pracownika.<sup>171</sup>

CSR stanowi więc efektywną strategię zarządzania, w ramach której przedsiębiorstwa budują korzystne relacje z otoczeniem. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest podejściem długofalowym opartym na prowadzeniu dialogu społecznego, a także na znajdowaniu korzystnych rozwiązań dla wszystkich stron. Wymaga ona zwiększonych środków w zasoby ludzkie, a także ochronę środowiska. Jednakże strategii tej nie należy traktować jako koszt, a jako bardzo opłacalną inwestycję, gdyż przyczynia się ona do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Istotne jest również to, że stwarza warunki dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.<sup>172</sup>

## Korzyści płynące z wdrażania CSR

Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przynosi przedsiębiorcom wiele korzyści. Dzięki utrzymywaniu relacji z kontrahentami, klientami czy lokalną społecznością, budują oni trwałe porozumienie z otoczeniem i stają się wiarygodnym partnerem. Realizując nie tylko cele ekonomiczne, ale i cele społeczne oraz środowiskowe firma wpływa na kształtowanie jakości życia współczesnego społeczeństwa. Działania te znacząco poprawiają wizerunek firmy. Należy jednak pamiętać, że korzyści te nie pojawiają się od razu, lecz są one efektem wieloletniej pracy przedsiębiorstwa.

---

<sup>170</sup> A. Pyszka, *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, "Współczesne zarządzanie", 2011, nr 4, Kraków, 2011, s. 98–99.

<sup>171</sup> K. Bem-Koziół, *Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. Zbigniewa Ziolo i Tomasza Rachwała, Warszawa – Kraków, Wydawnictwo Nowa Era, 2008, s. 241–242.

<sup>172</sup> E. Labocha, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – moda, czy konieczność*. Dostępny: <http://www.sob.edu.pl/prace-laureatow-konkursu-csr-strategia-wspolczesnosci-www-etyka-ue-ka-towice-pl/>, s. 1–2, [dostęp 9 kwietnia 2015].

Firma, która w konsekwentny sposób zaplanuje cele strategiczne w nawiązaniu do zasad CSR może osiągnąć takie korzyści jak:<sup>173</sup>

- pozytywne postrzeganie przedsiębiorstwa przez inwestorów, którzy często są zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, dla których nie liczą się tylko dobre wyniki finansowe, ale także pozytywny wizerunek i utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem;
- ukształtowanie długotrwałych, opartych na zaufaniu i lojalności relacji z interesariuszami zewnętrznymi, a więc ze społecznością lokalną, podmiotami współpracującymi, organizacjami pozarządowymi czy inwestorami;
- poprawa wizerunku wśród konsumentów, którzy w wyborach dotyczących zakupu kierują się zaufaniem do danego przedsiębiorstwa oraz „ekologicznością” danego produktu lub usługi w procesie jego wytwarzania;
- polepszenie relacji z miejscową społecznością i władzami dzięki zaangażowaniu firm w inwestycje lokalne i społeczne. Działania takie zwiększają zaufanie do przedsiębiorstwa, a także powodują przychylność mieszkańców oraz władz samorządowych;
- możliwość podniesienia poziomu kultury organizacyjnej opartej na przejrzystej współpracy oraz wzajemnym zaufaniu. Firma stosując zasady społecznej odpowiedzialności unika kosztów "złego partnerstwa", gdyż w swoim działaniu kieruje się wysokimi standardami etycznymi wobec swoich pracowników, klientów czy kontrahentów;
- pozytywne postrzeganie firmy wśród pracowników; dzięki stosowaniu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu pracownicy czują się bezpieczniej w pracy i mają większą motywację do wykonywania powierzonych im zadań. Zaangażowanie przedsiębiorstwa w rozwiązywanie problemów społecznych i środowiskowych sprawia, że pracownicy utożsamiają się z firmą oraz z większym uznaniem odnoszą się do jej funkcjonowania i są bardziej zadowoleni z pracy;
- wzrost pozycji konkurencyjnej firmy; wprowadzenie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu jest znaczącym czynnikiem w zdobyciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Polityka CSR jest istotnym sposobem budowania pozycji na rynkach, gdzie spełnianie standardów odpowiedzialnego biznesu jest coraz bardziej pożądane.

---

<sup>173</sup> K. Bem-Kozieł, *Korzyści...*, s. 242–244.

# Spółeczna odpowiedzialność biznesu w warunkach silnej konkurencji

## Konkurencyjność przedsiębiorstwa

Sens słowa konkurencyjność sprowadza się do rywalizacji między współzawodnikami. Pojęcie to znajduje odzwierciedlenie w wielu dziedzinach życia gospodarczego, politycznego czy społecznego.<sup>174</sup>

W znaczeniu ekonomicznym, konkurencja jest podstawowym mechanizmem gospodarki rynkowej. Ma ona na celu maksymalizację przychodów ze sprzedaży lub korzyści z zakupu. Przedsiębiorstwa konkurują o źródła zaopatrzenia w środki produkcji i kapitał, ale przede wszystkim o rynki zbytu. Głównym celem jednostek gospodarczych jest pozyskanie rynku i zwiększenie w nim swojego udziału.<sup>175</sup> Przedsiębiorstwo można zdefiniować jako konkurencyjne, gdy w nieustannie zmieniającym się otoczeniu potrafi uzyskać przewagę nad innymi firmami, dzięki oferowaniu interesariuszom wyższej wartości od tej, którą proponuje konkurencja.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wypadkową oddziaływania ogromnej ilości czynników wewnętrznych, mających swoje źródło w jednostce gospodarczej oraz czynników zewnętrznych odnoszących się do otoczenia przedsiębiorstwa.<sup>176</sup> W tradycyjnej koncepcji konkurencyjności najważniejsza była specyfika otoczenia zewnętrznego oraz relacje podmiotu gospodarczego z klientami. Do najważniejszych rynkowych czynników konkurencyjności zaliczano: koszty, jakość, zróżnicowanie oferty, pozycję na rynku oraz intensywną promocję.<sup>177</sup>

W warunkach zaostrej konkurencji i w walce o klienta przedsiębiorstwa prześcigają się w opracowaniu strategii umożliwiającej zdobycie przewagi konkurencyjnej. Jedną z możliwości jej uzyskania może być stworzenie wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej oraz przyjaznej otoczeniu.

---

<sup>174</sup> M. Grzebyk, Z. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, pod red. Michała Gabriela Woźniaka, Rzeszów, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2011, s. 107–108.

<sup>175</sup> J. Brodowska-Szewczuk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, "Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej", 2009, nr 80, Siedlce, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, 2009, s. 87–88.

<sup>176</sup> A. Wołkowicka, S. Dąbrowski, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2012, nr 30, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012, s. 79–80.

<sup>177</sup> J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, pod red. Hanny Treder, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2011, s. 113.

## CSR jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Obecnie o pozycji podmiotu gospodarczego na rynku coraz częściej decyduje to, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane przez swoich pracowników, kontrahentów, klientów, społeczeństwo i władze lokalne. Priorytetem dla firmy powinna być chęć poprawy relacji otoczeniem. Oczekiwania i potrzeby interesariuszy znajdują odzwierciedlenie w długookresowych strategiach rozwoju przedsiębiorstw.<sup>178</sup>

CSR zakłada bowiem, że firmy służą społeczeństwu, więc w swojej działalności powinny uwzględniać cele społeczne i ekologiczne. Przedsiębiorca musi zapewnić klientom nie tylko wysoką jakość produktu po przystępnej cenie, ale także powinien być przyjazny dla otoczenia oraz wzbudzać zaufanie społeczeństwa. Klienci bowiem coraz częściej w swoim wyborze dotyczącym zakupu kierują się stosowaniem zasad CSR przez podmioty gospodarcze, co potwierdzają badania Global CEO Study, przeprowadzone przez IBM Institute for Business Value na próbie 1130 Dyrektorów Zarządzających przedsiębiorstwami z całego świata. Ukazały one, że oczekiwania klientów w stosunku do społecznej odpowiedzialności biznesu stale rosną, a CSR odegra w niedalekiej przyszłości istotną rolę w procesie różnicowania działających na rynku podmiotów gospodarczych. Zdaniem dyrektorów, klienci przywiązują coraz większe znaczenie do stosowania zasad CSR w przedsiębiorstwie i mają rosnące wymagania w stosunku do produktów i usług oraz kanałów dostaw. Przedsiębiorstwa chcąc lepiej zrozumieć swoich klientów i dotrzeć do ich większego grona, planują zwiększenie inwestycji w obszarze CSR o 25% w ciągu 3 lat. Uważają także, że społeczna odpowiedzialność biznesu znacząco wpływa na utrzymanie obecnej pozycji na rynku oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej.<sup>179</sup>

W Polsce idea społecznej odpowiedzialności biznesu staje się coraz bardziej popularna, nie jest jednak jeszcze wystarczająco rozwinięta. Inicjatywy i praktyki z zakresu CSR w wielu przedsiębiorstwach wciąż należą do rzadkości. Badanie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” pokazuje, że zaledwie kilkaset podmiotów gospodarczych w Polsce deklaruje się do stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w swojej działalności.<sup>180</sup>

Warto zwrócić również uwagę na motywy zaangażowania przedsiębiorstw w ideę CSR. W badaniu przeprowadzonym w Polsce w 2003 r. na próbie 170 osób, najpowszechniejszym motywem podjęcia idei CSR było budowanie marki i wizerunku firmy, lepsze relacje z lokalną społecznością oraz poczucie

---

<sup>178</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Łódź, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, 2008, s. 10.

<sup>179</sup> Tamże, s. 11.

<sup>180</sup> K. Gadomska-Lila, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obliczu kryzysu gospodarczego*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2012, nr 28, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012, s. 30.

obowiązku. W kolejnej edycji tego badania, przeprowadzonej w 2010 r. na próbie 173 osób najważniejszymi przyczynami podjęcia strategii CSR były wciąż te same czynniki. Istotne jest jednak to, że do tych przyczyn dołączyła chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej, która w 2003 r. praktycznie nie miała żadnego znaczenia dla przedsiębiorców i wynosiła blisko 0%, natomiast w 2010 r. jej wartość szacowano aż na 35%. Sytuacja taka może oznaczać zmianę sposobu myślenia polskich menadżerów oraz to, że zaczynają oni dostrzegać potrzebę budowania długofalowej strategii firmy. Uświadamiają sobie również jaki potencjał i szanse niesie za sobą wprowadzenie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

## **Zakończenie**

Stale zmieniające się otoczenie zewnętrzne, normy prawne, a także zachowanie społeczeństwa wymuszają na podmiotach gospodarczych coraz większą dbałość o klientów, współpracowników, pracowników, lokalną społeczność oraz środowisko. W warunkach zaostrej konkurencji, osiągnięcie sukcesu biznesowego wymaga nieustannego doskonalenia się oraz poszukiwania przewagi strategicznej nad konkurencją. Sytuacja taka bardzo sprzyja popularyzacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Celem artykułu było wykazanie czy wdrożenie społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii przedsiębiorstwa przyczynia się do zdobycia przewagi konkurencyjnej tejże firmy na rynku.

Okazuje się, że podmioty gospodarcze które swój zysk osiągają w sposób etyczny oraz odpowiedzialny społecznie, są postrzegane jako miejsce przyjazne dla pracowników, społeczności i środowiska. Pozytywny wizerunek danej marki staje się rozpoznawalny, co powoduje tworzenie wartości dodanej, której nie uzyska się innymi metodami. Sami przedsiębiorcy wskazywali wśród najważniejszych motywów zaangażowania przedsiębiorstwa w ideę CSR właśnie chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej. Wszystkie wskazane w artykule korzyści, które podmioty gospodarcze uzyskują dzięki koncepcji CSR w znacznym stopniu pomagają w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku. Można więc stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest szansą dla przedsiębiorstw w zdobyciu przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia

1. Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, pod red. Hanny Treder, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2011.
2. Bem-Kozieł K., *Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. Zbigniewa Ziolo i Tomasza Rachwała, Warszawa – Kraków, Wydawnictwo Nowa Era, 2008.
3. Bieńkiewicz M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Łódź, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, 2008.
4. Brodowska-Szewczuk J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej, nr 80, Siedlce, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, 2009.
5. Gadomska-Lila K., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obliczu kryzysu gospodarczego*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2012, nr 28, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012.
6. Grzebyk M., Kryński Z., *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, pod red. Michała Gabriela Woźniaka, Rzeszów, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2011.
7. Labocha E., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – moda, czy konieczność*, Dostępny: <http://www.sob.edu.pl/prace-laureatow-konkursu-csr-strategia-wspolczesnosci-www-etyka-ue-katowice-pl/>, [dostęp 9 kwietnia 2015].
8. Pyszka A., *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, Współczesne zarządzanie, nr 4, Kraków, 2011.
9. Wołkowicka A., Dąbrowski S., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 30, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012.

# Corporate Social Responsibility as a Chance to Gain a Competitive Advantage of an Enterprise

## Abstract

In today's world, people are stuck in a senseless, worthless and never-ending pursuit of the material and professional success. They often ignore the consequences of their behaviours. Enterprises have also become affected by this trend, and they do whatever possible to make their products stand out from the competition, and their profits to ensure the international expansion. Such a behaviour causes serious problems. As they strive after profit maximization, corporations forget about their employees, who are often exploited and have to work for a minimum wage. Natural environment also suffers from such an approach, as an increasing number of factories causes a huge pollution to ecosystem.

The consequences of irresponsible and unethical business decisions are currently noticeable. In recent years, numerous scandals have been revealed as to the violation of human rights and ethical standards by the international companies. This forced the business units to take actions in the field of sustainable development. Global organizations more and more often decide to set and obey the rules of ethical business, and popularize the environmentally friendly behaviours. This approach is called Corporate Social Responsibility – a concept which not only takes into account the economic aspect of enterprise's activity, but also focuses on the social and ecological effects. In the current market situation, this attitude is extremely important for gaining a competitive advantage of a company.

The main point of this paper is thus to present the idea of Corporate Social Responsibility, and to attempt to show the impact of CSR on the growth of enterprises' competitiveness. To achieve this point apply descriptive and cause-and-effect method. The article uses the national literature.

**Barbara Sioma**

Uniwersytet Marii-Curie Skłodowskiej w Lublinie

## **Wpływ Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na konkurencyjność przedsiębiorstwa**

*Słowa kluczowe: Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, konkurencyjność*

### **Streszczenie**

We współczesnym świecie działania społecznie odpowiedzialne coraz częściej stanowią codzienną praktykę jednostek gospodarczych. Koncepcja CSR staje się pomysłem na osiągnięcie konkurencyjności w stosunku do innych firm. W niniejszym artykule omówiono wpływ Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na konkurencyjność przedsiębiorstw. Celem pracy jest przybliżenie czytelnikowi istoty, rozwoju, wad i korzyści CSR, a także wskazanie, jak Społeczna Odpowiedzialność Biznesu oddziałuje na konkurencyjność firmy. Pierwsza część koncentruje uwagę na definicji konkurencyjności, druga charakteryzuje Społeczną Odpowiedzialność, kolejna zestawia wady i zalety wdrażania CSR w firmach oraz przedstawia pozytywne i negatywne skutki konkurencji.

### **Wstęp**

Gospodarka rozwija się dynamicznie, dlatego, by przedsiębiorstwo odniosło sukces na rynku powinno poszukiwać i wykorzystywać unikatowe czynniki, które wyróżnią je i pomogą w uzyskaniu lepszej pozycji na rynku aniżeli konkurencja. Przedsiębiorstwa coraz częściej włączają do swoich strategii aspekty społecznej odpowiedzialności, dzięki którym zdobywają przewagę konkurencyjną oraz kształtują korzystne warunki dla rozwoju społecznego i ekonomicznego.

### **Definicja konkurencyjności**

Konkurencyjność oznacza zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego rywalizowania z innymi firmami na danym rynku oraz jego sytuację ekonomiczną w zmiennym otoczeniu, w którym potrafi uzyskać przewagę nad rywalami na globalnym rynku oferując klientom większą wartość od tej, którą oferują przedsiębiorstwa konkurencyjne.<sup>181</sup> Konkurencyjność determinowana jest przez

---

<sup>181</sup> J. Paliszkievicz, L. Sobolak, *Dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do informacji [w:] przedsiębiorstwo*, red. nauk. S. Trzcieliński, Poznań, Wydawnictwo IIZP, 2005, s. 145–150.

następujące czynniki: 1) zewnętrzne np.:<sup>182</sup> dostępność wykwalifikowanej siły roboczej, poziom rozwoju infrastruktury, warunki do rozwoju innowacji i technologii, warunki finansowe i ekonomiczne, czy międzynarodowe stosunki handlowe; 2) wewnętrzne:<sup>183</sup> kształtowanie wielkości produkcji, obniżanie poziomu kosztów własnych, podwyższanie jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług, oferowanie nowych typów produktów i rodzajów usług, podwyższanie produktywności.

Konkurencyjność ma wiele definicji, według terminu sformułowanego w połowie lat 90. XX w.: „konkurencyjność przedsiębiorstwa związania jest z dostosowaniem produktu do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny jak i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji”.<sup>184</sup>

Według B. Bakier i K. Meredyka pojęcie konkurencyjności „zawiera w sobie elementy statyczne (ocena konkurencyjności w określonym momencie) oraz dynamiczne (analiza czynników określających zdolność konkurencyjną w długim okresie z wyeksponowaniem zdolności do jej poprawy); przez co przy dokonywanej kompleksowej ocenie konkurencyjności istotne jest określenie czynników dynamicznych, często trudnych do zmierzenia, które wyznaczają trajektorię rozwoju w burzliwym otoczeniu.”<sup>185</sup>

## Istota i rozwój Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to dobrowolne, wykraczające poza minimalne wymogi prawne, uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami. Podstawowym założeniem CSR jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem grup społecznych, na które oddziałuje z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego.<sup>186</sup>

Rezolucja Parlamentu Europejskiego podkreśla, że „CSR powinna objąć nowe obszary, takie jak organizacja pracy, równe szanse i włączenie społeczne, środki antydyskryminacyjne, rozwój kształcenia i szkolenia przez całe życie; podkreśla, że koncepcja CSR powinna obejmować np. jakość pracy, równe wynagrodzenie i perspektywy zawodowe oraz promowanie innowacyjnych

---

<sup>182</sup> S. Pangsy-Kania, *Polityka innowacyjna państwa a Narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2007, s. 94–99.

<sup>183</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 36–45.

<sup>184</sup> W. Pomykało (red.), *Encyklopedia biznesu*, Warszawa, Fundacja Innowacja, 1995, s. 117.

<sup>185</sup> B. Bakier, K. Meredyk, *Istota i mechanizm konkurencyjności*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, red. J. Grabowiecki, H. Wnorowski, Białystok, Wydawnictwo Uniwersytet w Białymstoku, 2000, s. 38.

<sup>186</sup> <http://www.mg.gov.pl/node/10892>, [20.03.2015 r.].

projektów, co przyczyniłoby się do przejścia na zrównoważoną gospodarkę.”<sup>187</sup> Podstawy CSR sięgają przełomu XVIII i XIX w., gdzie pojawia się nazwisko Andrew Carnegie. W swojej książce pt.: "Ewangelia bogactwa" zamieścił pierwszą wersję doktryny społecznej odpowiedzialności biznesu. Powołał się na dwie zasady mające swój początek w biblijnych przypowieściach: dobroczynności i powierniczości.

Wzrost uprzemysłowienia na przełomie XIX i XX w. niósł za sobą zarówno korzyści, jak i wady. Pojawił się m.in. wyzysk pracowników czy praca nieletnich. Wtedy wprowadzono do biznesu zasady mówiące, że menedżerowie zobowiązani są dbać o swoich pracowników oraz każdy biznes powinien generować dobrobyt społeczeństw. Lata 60. i 70. to okres narodzin dwóch istotnych ruchów społecznych: ekologicznego i konsumenckiego. Zaczęło się pojawiać coraz więcej publikacji o tematyce CSR. Tezy jakie postawił H. R. Bowen w swojej pracy dotyczące społecznej odpowiedzialności przez długie lata były przedmiotem dyskusji. Warto też zwrócić uwagę na inne nazwiska pojawiające się w tym okresie, np. K. Davis, i Archie B. Carroll. Pierwszy z nich uwypuklił korzenie etyczne społecznej odpowiedzialności, a także przedstawił korzyści ekonomiczne jakie przedsiębiorstwo może uzyskiwać w dłuższej perspektywie podejmując decyzje społecznie odpowiedzialne, z kolei drugi był twórcą fundamentów dla rozwiniętego w latach 90. XX w. podejścia menedżerskiego do idei społecznej odpowiedzialności, postulował on także do przedsiębiorców aby tworzyli przemyślane strategie CSR. Pod koniec XX w. pojawiły się nowe czynniki, które wpłynęły na rozwój odpowiedzialnego biznesu, były to m.in. globalizacja, powstawanie nowych, globalnych korporacji oraz koncepcja zrównoważonego rozwoju.<sup>188</sup>

Rozwój społecznej odpowiedzialności w Polsce rozpoczął się w XXI w. CSR jest postrzegana głównie przez pryzmat poprawy wizerunku danego przedsiębiorstwa.<sup>189</sup> Największy wkład w rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu mają duże firmy, w szczególności korporacje. Coraz częściej jednak ten styl zarządzania jest także z sukcesem wprowadzany do średnich, małych, a nawet mikroprzedsiębiorstw.<sup>190</sup> Z roku na rok przybywa firm dążących do wzrostu wartości przedsiębiorstwa oraz dbających o środowisko naturalne.

---

<sup>187</sup> <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/?uri=CELEX:52011IP0260&qid=1429024571929>, [12.04.2015 r.].

<sup>188</sup> <http://www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/czym-jest-csr>, [10.04.2015 r.].

<sup>189</sup> [http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR\\_PL.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf), s. 2 [30.03.2015 r.].

<sup>190</sup> <http://asbiznesu.pl/poradnik-csr/podstawowe-informacje/definicja-csr>, [30.03.2015 r.].

W społecznej odpowiedzialności biznesu możemy wyróżnić poszczególne filary:<sup>191</sup>

- zasada zrównoważonego rozwoju – oznacza to gospodarowanie dostępnymi zasobami w taki sposób, by nie ograniczać możliwości rozwoju w przyszłości;
- zasada odpowiedzialności, ponoszonej przez firmę za działania, które mają wpływ na wiele grup interesariuszy np. zapewnienie systemu przetwarzania odpadów czy oczyszczania ścieków;
- zasada przejrzystości, która przejawia się w sporządzaniu okresowych raportów analizujących działania przedsiębiorstwa i ich skutki oraz udostępnianiu tych informacji szerokiej grupie interesariuszy.

## Wpływ CSR na przedsiębiorstwa. Skutki konkurencji.

Społeczna Odpowiedzialność firmy wzmacnia jej reputację i wizerunek, a to przekłada się na wzrost zadowolenia klientów powodując zwiększenie sprzedaży i zysków przedsiębiorstwa co jest efektem wzrostu konkurencyjności. Ponadto „realizacja strategii społecznej odpowiedzialności staje się atutem odróżniającym przedsiębiorstwo od konkurentów, a więc jest źródłem przewagi konkurencyjnej.”<sup>192</sup> Konkurencyjna firma umacnia swoją pozycję na rynku, a stosowanie koncepcji CSR korzystnie wpływa na kreowanie zysków, motywację pracowników i jest asumptem do dalszych pozytywnych działań.

Istnieje wiele sposobów, dzięki którym CSR może oddziaływać na konkurencyjność przedsiębiorstwa, takich jak:

- ulepszanie produktów i procesów produkcyjnych co wpływa na większe zadowolenie i lojalność klientów;
- motywowanie pracowników co przekłada się na wzrost ich kreatywności i innowacyjności;
- większy rozgłos dzięki zdobywaniu nagród i poprzez marketing szeptany;
- wzmocnienie pozycji firmy na rynku pracy i łatwiejsza współpraca z partnerami biznesowymi a administracją państwową;
- lepszy dostęp do środków publicznych, czy wydajniejsza alokacja zasobów ludzkich i produkcyjnych powoduje oszczędność kosztów i większe zyski.<sup>193</sup>

Firmy stosujące CSR odnoszą wiele korzyści, między innymi:<sup>194</sup> odróżnienie się od konkurencji poprzez zajęcie w sektorze pozycji firmy odpowiedzialnej społecznie, pozyskanie lojalnych klientów, stworzenie atrakcyjnego miejsca pracy oraz budowanie silnej kultury organizacyjnej i systemu motywacyjnego

---

<sup>191</sup> <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Koncepcja-CSR-fundamentalna-zmiana-w-dzialaniu-przedsiębiorstw-czy-chwilowa-moda-1615935.html>, [7.04 2015 r.].

<sup>192</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE, 2009, s. 117.

<sup>193</sup> <http://www.csr-in-smes.eu/index.php?tab=4>, [7.04.2015 r.].

<sup>194</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Szczecin, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, 2012, s. 45–48.

a także wzrost innowacyjności. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu pomimo wielu korzyści posiada także wady, wśród nich można wyróżnić:<sup>195</sup> trudną mierzalność efektów CSR; ryzyko niepowodzenia; brak natychmiastowych efektów; brak odpowiedniego przygotowania merytorycznego osób wdrażających koncepcję CSR.

Choć Społeczna Odpowiedzialność w dużym stopniu wpływa na konkurencyjność firm można zauważyć jej pozytywne i negatywne strony. Dzięki konkurencji firm regulowany jest poziom cen i inflacji, ceny utrzymują się na niższym poziomie, optymalizowany jest efekt skali produkcji, jakość wytwarzanych dóbr jest wyższa, przedsiębiorstwa stają się efektywniejsze i dzięki ich innowacyjności następuje rozwój nowych technologii. Jednak z drugiej strony konkurencja niesie za sobą negatywne skutki. Wśród nich wyróżnić możemy produkcję szkodliwych towarów i usług, niesprawiedliwy podział dochodów, możliwość wykorzystania niewiedzy klientów oraz wzrost kosztów przetwarzania i wyszukiwania informacji.

## Zakończenie

Postępujący rozwój społeczeństwa i norm prawnych powodują, że przedsiębiorcy w większym stopniu dbają o pracownika, współnika, klienta czy środowisko naturalne. Rosnąca konkurencyjność na rynku wymaga nabywania nowych umiejętności i doskonalenia się. Na popularności zyskuje koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, która jest sposobem na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Koncepcja CSR, która pomimo wielu zalet niesie za sobą także zagrożenia jednak każdym rokiem przybywa firm stosujących się do tej koncepcji.

## Bibliografia

1. Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE, 2009.
2. Bakier B., Meredyk K., *Istota i mechanizm konkurencyjności*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, red. J. Grabowiecki, H. Wnorowski, Białystok, Wydawnictwo Uniwersytet w Białymstoku, 2000.
3. Mazur-Wierzbicka E., *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Szczecin, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, 2012.

---

<sup>195</sup> E. Mazur-Wierzbicka, (*CSR w dydaktyce... dz. cyt.*, s. 61).

4. Paliszkiewicz J., Sobolak L., *Dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do informacji* [w:] Nowoczesne przedsiębiorstwo, red. nauk, Trzeciński S. Poznań, Wydawnictwo IIZP, 2005.
5. Pangsy-Kania S., *Polityka innowacyjna państwa a Narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2007.
6. Pomykało W. red., *Encyklopedia biznesu*, Warszawa, Fundacja Innowacja, 1995.
7. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń, TNOiK Dom Organizatora, 2005.
8. <http://asbiznesu.pl>.
9. <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/?uri=CELEX:52011IP0260&qid=1429024571929>
10. <http://www.bankier.pl>.
11. <http://www.csr.szczecin.pl>.
12. <http://www.csr-in-smes.eu>.
13. <http://www.mg.gov.pl>.

## The Impact of Corporate Social Responsibility on the Competitiveness of an Enterprise

### Summary

In today's world, socially responsible activities are increasingly at the daily practice of business units. CSR concept is becoming the way to gain competitive advantage over other companies. This paper discusses the impact of Corporate Social Responsibility on the competitiveness of enterprises. The aim of this work is to introduce the reader to the essence, development, drawbacks and advantages of CSR, as well as to indicate the ways in which Corporate Social Responsibility affects enterprises' competitiveness. The first part of this work focuses on a definition of competitiveness. The second part describes Corporate Social Responsibility. The next part of the paper compares the advantages and disadvantages of implementing CSR in companies, and presents positive and negative consequences of competition.

## **Regional growth and Turkey**

### **Abstrackt**

Economical growth can be described as the growth of the productive capacity and production volume of an economy. However, the aim of the growth analysis is to find out what the cultural, institutional, scientific and technological components of the productive capacity and production volume and to determine how the growth will be realised and accelerated. When we take economically developing Turkey into consideration, we see that it is globally the 16th biggest economy and it is the 6th biggest economy in Europe. It is also an active member in G-20 where the strongest economies of the world are represented.

- 1.Introduction;
- 2.Economic Situation of Turkey;
- 3.The sectoral distribution of Turkey;
- 4.Conclusion;
- 5.Referances.

### **İntroduction**

Economical growth can be described as the growth of the productive capacity and production volume of an economy. However, the aim of the growth analysis is to find out what the cultural, institutional, scientific and technological components of the productive capacity and production volume and to determine how the growth will be realised and accelerated. Some Keynes related growth models which had been intensively discussed between 1930s and 1950s were pushed back for about 30 years until 1980s. After this date, however, new approaches were brought into usage. ( endogenic growth models) Although a conclusive general model wasn't achieved, it was during this period that new economical factors were added to growth.

In the science of economics, three major notions on economical growth have been put forward. The first notion argues that growth is the mutual increase of the two major sources of a nation; the population and available sources (e.g. national income). In order to be able to mention an absolute growth, both of the indicators( population and available sources) should increase simultaneously. According to the second analysis; Economical growth is described with GNP which is a global indicator. The difference of this second view is that it doesn't extend the observation area adequately. While describing the growth, this appo-

Each finds the increase in GNP sufficient and doesn't take the growth of the population into consideration. Lastly, the third notion was improved by Francois Perroux, a famous French economist. According to this author, "growth is the stable expansion of a certain dimensional indicator in a certain period." This notion allows the term "economical growth" to be assigned to the simple and complicated data which can be measured with numerical and synthetic indicators such as GDP per capita, population and industrial production.

## **Economic Situation of Turkey**

When we take economically developing Turkey into consideration, we see that it is globally the 16th biggest economy and it is the 6th biggest economy in Europe. It is also an active member in G-20 where the strongest economies of the world are represented. In a period when a lot of world economies weakened because of the global financial crisis, the Turkish economy performed 9,2 % and 8,5 % growth in 2010 and 2011 respectively, following the economical slowdown in 2008 and shrinkage in 2009. The meaning of this is that after China, Turkey had the second biggest growth rate during this period and it became the fastest growing economy in Europe. In the period of 2002–2011, average growth rate was 6%. In 2012, a growth rate of 2,6% was realised in the first nine months. GDP per capita was 3.492 dollars in 2002 and this number increased to 10.469 dollars in 2011. The 2012 data, which have not been finalized yet, indicate an amount of 800 billion dollar GDP and 10.700 dollar GDP per capita. It is expected that Turkey will catch the highest growth rate among the OECD countries with the rates of 3,5–4,1% in 2013 and 5,0–5,4% in 2014.

In the coming decade, Turkey is entering a critical long. this evaluation process as well as across the country if the income and increasing employment, Establishing standards in developed countries as well as European Union countries a significant convergence will be achieved. Achievement of these goals is possible with sustainable and balanced growth. For sustainable growth Macro-economic stability is essential. However, decisions taken at national level to the macro sectoral and regional level to be determined must be supported with micro-policies in absolute terms. Therefore, regional and sectoral structure of putting forward, in the context of our region-sector benefits, determining the measures to be taken are of utmost importance and our potential for high and sustainable growth.

With the help of recent economical reforms and the strategies which have been developed to improve the trade with the Middle East, Africa, Far East and Latin America, the capacity, structure and trends of the Turkish economy have changed. In 2012, export to more than 200 countries was achieved and the magnitude of trade approached to 390 billion dollars. The total export reached a record high and was realised as 152,6 billion dollars. For 2023, which is the

100th anniversary of the foundation of the Turkish Republic, the primary target is to increase the export rate to 500 billion dollars and the total trade capacity to one trillion dollars. The trade statistics of Turkey for the last 6 years have been given below.

**Table 1. Foreign Trade of Turkey (US \$ billion)**

|                 | 2007  | 2008 | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  |
|-----------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Export</b>   | 107,3 | 132  | 102,1 | 113,9 | 134,9 | 152,6 |
| <b>İmport</b>   | 170,1 | 202  | 140,9 | 185,5 | 240,8 | 236,5 |
| <b>Capacity</b> | 277,4 | 334  | 243,1 | 299,4 | 375,7 | 389,1 |

## The Sectoral Distribution of Turkey

In Turkey in general, the share of the agricultural sector in the gross domestic product is 12% and the industry sector has a share of 29% while the tertiary sector has got a share of 59%. Although the share of the agricultural sector in gross domestic product in European Union is 1% in England, 3% in France and Spain, 7% in Greece, it is 13% in Bulgaria which is a candidate member of EU and it is the same as the rate in Turkey. This rate is 11% in Argentina, 6% in Brazil and 15% in China, all of which are developing countries. In the period of 1987–2001, the average growth of gross domestic product was achieved as 2,8%. The growth was 0,8% in agricultural sector, 3,5% in the industry sector and 2,8% in the tertiary sector. On the Aydın-Antalya line and in the provinces of Bolu-Düzce-Kocaeli-Yalova together with the Kırıkkale-Niğde line (first group), the annual growth rate of the gross domestic product in the tertiary sector is higher than the average national rate of growth.(Map3.2.3) The other regions (second group) where the growth rate is higher than the average are the regions on Trakya-Bursa-Manisa-Karaman lines, the Hatay-Kahramanmaraş-Adıyaman line, the provinces of Batman-Mardin-Siirt-Şırnak, the regions which include Ardahan-Ağrı-Kars-Iğdır and Bartın-Karabük-Zonguldak. The growth rate in tertiary sector is below the average national rate in Balıkesir-Çanakkale, Ankara, Adana-Mersin and in the Mardin-Erzurum-Hakkari triangle.(Fourth group) Istanbul, İzmir, the region between Kayseri and the central and eastern parts of the Black Sea region are the other regions where the average growth is lower. (Third group)

## Concluding Remarks

Contemporarily, It is observed that the relationships between locations have become more complicated and intensive and in the process of economical competition, the importance of relational integrity in a given location has come into focus. Traditional sectoral analyses and policies based on these analyses may prove insufficient. In this context, the integration of the sectoral analyses with the locational analyses and generating more efficient policies in this integrity gains currency.

Consequently, it is important that the regional needs of the country should be determined and some economical growth policies aiming at these needs should be applied. While Turkey maintains the protection of the values of its regions which contribute to the growth, it invests in the developing regions.

## Bibliography

1. Filiztekin, Alpay, *Bölgesel Büyüme, Eş-hareketlilik ve Sektörel Yapı*, Sabancı University, İstanbul, 2004.
2. Filiztekin, Alpay, *Türkiye’de Bölgesel Farklar ve Politikalar*, Tüsiad, İstanbul, 2008.
3. Köksal, Zafer Mehmet, *Türkiye’de Bölgesel Büyüme Farklılıklarının Belirleyenleri*, Hacettepe University, Ankara, 2006.
4. Uyan, Birgül , *Bölgesel Gelişme Dinamikleri: Gaziantep İlinde Yerel Ekonomik Gelişmeyi Etkileyen Faktörler*, Çukurova University, Adana, 2009.
5. <http://www.mfa.gov.tr/turk-ekonomisindeki-son-gelismeler.tr.mfa>.

**Gabriela Grzywna**

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

## **Rola lidera w klastrze**

### **Streszczenie**

Głównym celem artykułu Rola lidera w klastrze jest aspekt istnienia wyżej wymienionej osoby. Nakreślenie jej sylwetki, pożądanych cech charakteru, oceny jego prosperowania według pozostałych uczestników. Najważniejszą kwestią jest, aby określić role czy tak zwane funkcje, które przypisuje się liderowi. Obraz lidera w klastrze został przedstawiony na podstawie badania ankietowego wysłanego do najlepszych klastrów według Benchmarkingu klastrów w Polsce edycja 2012.

### **Wprowadzenie**

Obecna sytuacja gospodarcza nie ułatwia ani też nie stwarza idealnych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy starając utrzymać się na rynku generując przy tym zyski poszukuje nowych rozwiązań. Jednym z nich coraz powszechniej wykorzystywanym jest tworzenie klastrów.

Jest to grupa przedsiębiorstw działająca w pokrewnych sektorach, ulokowanych na jednym obszarze, które to jednocześnie ze sobą konkurują i współpracują. Uczestnikami klastra są nie tylko zainteresowane firmy ale także jednostki oferujące usługi, uniwersytety czy inne instytucje około biznesowe.

Istnienie i powstawanie klastrów jest, zatem bardzo aktualnym zjawiskiem. Interesująca jest także kwestia czy grona zawiązują się samoistnie czy jest jednostka, która to inicjuje. Komórka, która przyczynia się do zaistnienia klastra nazywana jest liderem bądź przywódcą. Jest ona jego nierozłącznym elementem. Odpowiada za podejmowanie oraz nadzorowanie różnego rodzaju inicjatyw. Scała działanie grona we wewnątrz oraz koordynuje współpracę poza zgrupowaniem. Funkcję tą pełnić może zarówno pojedyncza osoba, firma bądź projekt, który wyznacza cel działań.

## Koncepcja klastra

Koncepcja klastra przemysłowego sięga lat dziewięćdziesiątych i wiąże się z artykułami M. Portera. Uważa on, że klaster to: „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą ale również współpracujących”.<sup>196</sup> Warto nadmienić, że obecnie używa się dwóch pojęć: klaster i inicjatywa klastrowa.

Istnieje wiele definicji zarówno klastrów jak i inicjatyw klastrowych. E. Bojar zaznacza fakt, że (...) nieodzownym elementem powstania, a następnie funkcjonowania klastra jest występowanie „lidera” odpowiedzialnego za inicjowanie i koordynowanie współpracy wewnątrz i na zewnątrz zgrupowania.”<sup>197</sup> Zwraca także tu uwagę, że liderem może być zarówno osoba fizyczna, jak i jednostki państwowe, samorządowe, naukowo-badawcze, czy inne silne przedsiębiorstwo.

E. Bojar zaznacza także ważność inwestycji zagranicznych w klastrze. One także mogą sprawować funkcję lidera. Zdaniem J. Cygler „Klaster to celowo utworzona sieć podmiotów gospodarczych działających w terytorialnej bliskości. Istotną relacją między podmiotami w klastrze jest Kooperencja-sytuacja, która pojawia się, gdy celowo powstaje sieć współpracy złożona z dotychczasowych konkurentów.” Zaznaczyła, że jednocześnie występuje fakt kooperacji i konkurowania. Partnerzy wyznaczają sobie wspólny cel, do którego dążą mimo, że są konkurentami. Uczestnicy zawierają między sobą formalne umowy, gdyż mają zdefiniowane wspólne interesy.<sup>198</sup>

Klaster definiują liczne podmioty, między którymi zachodzi szereg relacji. J. Cygler wyróżnia tu: przedsiębiorców, władze lokalne, uczelnie, instytucje badawczo-rozwojowe i około biznesowe oraz jednostki pozarządowe, np. fundacje.<sup>199</sup>

Struktura klastra jest dosyć skomplikowana. Współpraca wielu przedsiębiorstw, instytucji około biznesowych tworzy rozległą sieć. Doskonale zależności te obrazuje E. Bojar. Przykładowy schemat struktury klastra zawiera poniższy rysunek.

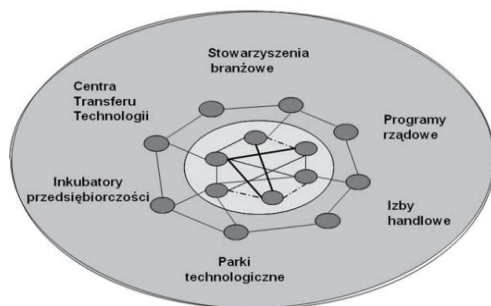
---

<sup>196</sup> M. Porter, *Porter o konkurencji*, Warszawa, PWE, 2001, s. 249.

<sup>197</sup> E. Bojar, M. Bojar, T. Żminda, *Klasy a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2007, s. 5–6.

<sup>198</sup> J. Cygler, *Kooperencja-nowy typ relacji między konkurentami*, [w:] *Organizacja i Kierowanie*, nr 2/2007.

<sup>199</sup> *Tamże*.



**Rysunek 1. Struktura klastra (w sieci wewnętrznej istnieją przedsiębiorstwa)<sup>200</sup>**

Tworzenie klastrów przynosi wiele korzyści. Przedsiębiorstwom znacznie łatwiej jest nawiązać kontakt z wyspecjalizowanymi dostawcami i usługodawcami. Ważną rolę odgrywa tu także szerszy rynek pracy, który przyczynia się do jeszcze bardziej wyspecjalizowanej kadry. Pożądanym przez przedsiębiorców skutkiem jest obniżenie kosztów produkcji, dzięki wspólnym przedsięwzięciom, promocja, dystrybucja. Dzięki wspólnym działaniom łatwiej jest także pozyskiwać informacje czy zasoby, a w rezultacie także wprowadzać innowacyjne rozwiązania. Jest to dosyć trudne do zrealizowania w pojedynkę.

## **Istnienie lidera w klastrze**

Kim zatem jest lider i czy w ogóle osoba taka powinna istnieć w klastrze? Definicja umieszczona w Słowniku języka polskiego mówi, że przewodniczyć znaczy stać na czele, kierować, dowodzić, przewodniczyć. Przywódca, jako osoba jest zaś określana: „człowiek, który przewodzi innymi, kieruje innymi”.<sup>201</sup> Jest to pojęcie wymiennie traktowane z liderowaniem. E. Bojar pisze, że przez wiele lat uważano, że przywództwo jest to cały proces, który wiąże się z oddziaływaniem na drugiego człowieka, w celu osiągnięcia określonych celów. Osoby na tych stanowiskach powinny mieć na względzie nie tylko osiąganie korzystnych wyników finansowych, ale także dobro podwładnych. Angażowanie ich do działania i tworzenie korzystnej atmosfery. Akcentuje się także rezultaty osiągnięte w długim okresie czasu oraz zadowolenie osób zainteresowanych działaniem organizacji. Autorka zaznacza także, że przywództwo może być rozwijane i kształtowane, jednak nie pojawia się z zaskoczenia. Zatem przywódcy to osoby, które wpływają na innych bez konieczności odwoływania się do stosowania przymusu i siły. Są to ludzie uznawane na tym stanowisku przez

<sup>200</sup> E. Bojar, *Zarządzanie rozwojem klastrów*, Prezentacja, 2008.

<sup>201</sup> M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, Warszawa, PWN, 1979, s. 1066.

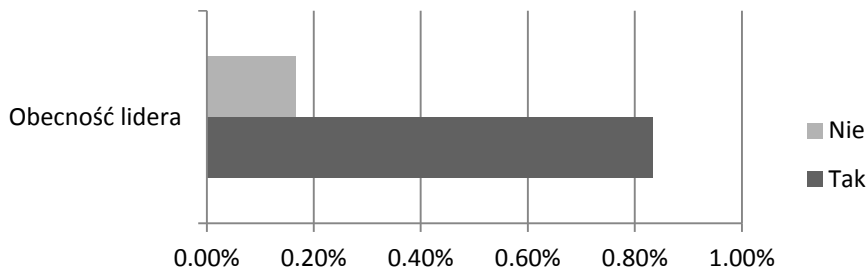
innych.<sup>202</sup> S. P. de la Billiere twierdzi, że przywództwo to proces uzyskiwania korzystnych rezultatów wraz ze sprawiedliwym i pełnym poszanowaniem wszystkich zaangażowanych osób.<sup>203</sup> J. Zieleniewski mówi, że jest to umiejętność ograniczonego oddziaływania i prowadzenia pod określonymi aspektami formalnej grupy podwładnych.<sup>204</sup>

W celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy lider w klastrze istnieje i jakie przypisuje mu się cechy stworzono kwestionariusz ankiety. Dzięki temu wyłonił się obraz obecności bądź braku przywódcy w klastrze. Droga i kierunek, w którym podąża społeczeństwo sprawia, że coraz większą wagę przypisuje się roli lidera w klastrze. Z wyników badania wyłania się informacja czy to właśnie od przywódcy zależy konkurencyjność oraz sposób funkcjonowania grona.

Odpowiedzi respondentów przypisują także liderom cechy osobowości, gdyż przywództwo w klastrze obejmuje nie tylko umiejętność dobrej komunikacji, czy nakreślenia celów organizacji. To także i przede wszystkim charyzmatyczny człowiek, który potrafi oddziaływać na podwładnych tak, by cele te były osiągnięte w jak najlepszy sposób. Powinien posiadać szereg umiejętności i predyspozycji by jeszcze lepiej przewodzić i motywować ludzi do działania.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w 80% klastrow istnieje pozycja lidera. Jest osoba, firma bądź projekt, który przewodzi całej organizacji. Ma decydujące zdanie oraz nakreśla drogę działania, która prowadzi do osiągnięcia założonych celów. 20% respondentów uznało, że w obrębie ich grona nie funkcjonuje przywódca. Wnioskując się, że nie ma tam jednostki, która zarządza klastrem oraz ma prawo do podejmowania kluczowych decyzji.

Zależność tą przedstawia poniższy wykres.



**Wykres 1. Istnienie pozycji lidera w klastrze**

Źródło: opracowanie własne

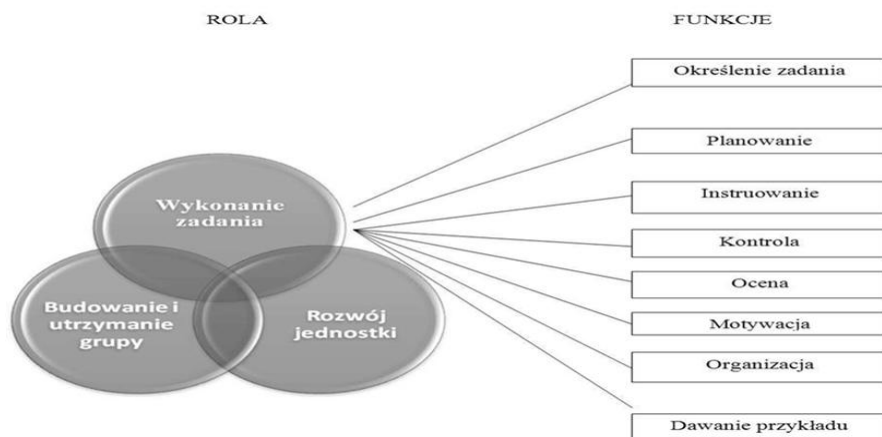
<sup>202</sup> E. Bojar, *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, BFKK, 2010.

<sup>203</sup> S. P. De la Billiere, *Przywództwo*, [w:] E. Bojar, *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, BFKK, 2010.

<sup>204</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, 1997, s. 455.

Warto nadmienić tu jeszcze podstawowe i najważniejsze funkcje przywódcy, które określić można także mianem ról jakie przypisuje się liderom. Pierwszą z nich jest precyzowanie zadań. Łączy się to z wymienieniem prac, które mają być wykonane w sprecyzowanym czasie. Druga nazywa się planowanie i wiąże się z uzyskaniem odpowiedzi na zapytanie: „Jak?”. Łączy się także z kolejną wartością, czyli instruowaniem, które daje receptę na problem odnośnie czasu wykonania czy podziału zadań. Kontrola zaś czuwa nad działaniem zespołu oraz nad stopniem wykorzystania przeznaczonych zasobów. Ważne jest tu także, aby określić założenia sukcesu, które pomogą w ocenie efektów. Motywowanie zaś ma pobudzić grupę do działania. Nie można zapomnieć także o organizowaniu, które pomaga w lokowaniu zasobów w odpowiedniej ilości, jakości, miejscu i czasie, by podwładni mogli sprostać postawionym im zadaniom. I na koniec dawanie przykładu jest głównym sposobem dzielenia się wiedzą i umiejętnościami przez sposób bycia, zachowanie i wkład w realizowane zadania.

Funkcje te przedstawia poniższa ilustracja.



**Rysunek 8. Funkcje przywódcze**

Źródło: Adair J., *Być liderem*, Warszawa, Wyd. Petit, 1999, s. 24.

Z odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych wynika, że najważniejszą funkcją przywódczą jest określenie zadań. Uczestnicy klastra uważają, że podstawą w poprawnym funkcjonowaniu grona jest jasne precyzowanie powierzanych zadań. Podwładni muszą wiedzieć co należy do ich obowiązku, czego się od nich oczekuje. Przez to praca będzie przebiegać zgodnie z założeniami i z minimalną liczbą trudności czy zakłóceń. W sytuacjach problemowych jasny podział obowiązków nie zwalnia z odpowiedzialności. Pomaga w egzekwowaniu zobowiązań w postaci sumiennie wykonywanych zadań.

Żeby jednak móc delegować obowiązki liderzy powinni dobrze rozplanować sposób osiągnięcia postawionych celów. To jest także ważna, wg ankietowanych rola lidera.

Według 75% uczestników przebadanych klastrow dobry plan jest podstawą sukcesu. Należy uwzględnić w nim poszczególne etapy działań, ilość potrzebnych osób wraz z powierzonymi im zadaniami. Istotny jest tu także wykaz niezbędnych zasobów potrzebnych do sprawnego osiągnięcia celów. Cały plan powinien zawierać także ramy czasowe realizacji całego przedsięwzięcia jak i pojedynczych zleceń. Pomocne jest także zaznaczenie możliwości wystąpienia komplikacji, czy trudności wraz z sposobami wyjścia z problemowych sytuacji.

70% respondentów ceni sobie organizację, jako funkcję przywódczą. Lider powinien jasno sprecyzować, jakie zasoby będą potrzebne by osiągnąć cel. Zawiera się tu także rozmieszczenie niezbędnych zasobów. Każdy z uczestników klastra ma mieć zapewniony zapas niezbędnych rzeczy wraz z opisem, kiedy i w jakich ilościach powinien być wykorzystany. Pomoże to w minimalizacji strat czy w przerwie w wykonywaniu zadań z powodu braku potrzebnych zasobów.

60% uczestników badanych klastrow uważa motywowanie i instruowanie jako istotne role, którym powinien sprostać lider. Pierwsza z nich polega przede wszystkim na pobudzaniu pracowników do działania. Budzenie w nich potrzeby pracy pomoże w realizacji postawionych celów. Motywowanie nie polega tu tylko na premiach czy nagrodach pieniężnych. Istotne jest także docenienie i uznanie dawane pracownikom. Chcą oni czuć się potrzebni w danym klastrze. Respondenci oczekują od liderów pochwał ora aprobaty w związku z wykonywaniem zadań. Być może pomaga im to w dalszej pracy, zwiększa poczucie własnej wartości oraz utwierdza w przekonaniu, że to co robią ma sens i wykonywane jest tak jak powinno.

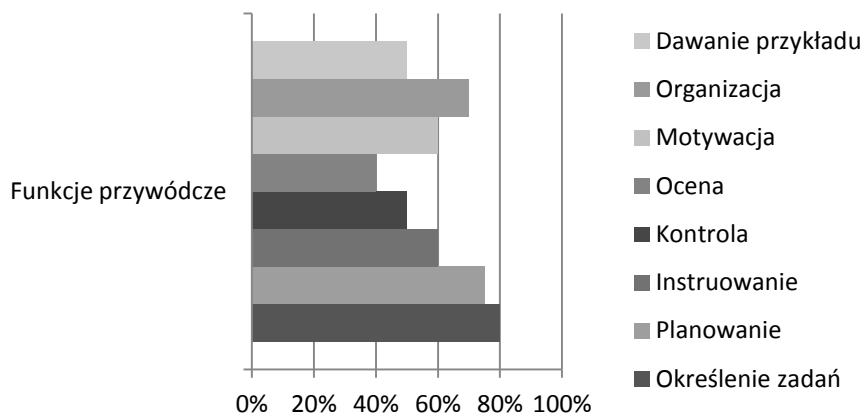
Instruowanie podwładnych wynika przede wszystkim z chęci i potrzeby sprostania powierzonym zadaniom. Pracownicy potrzebują konkretnych wskazówek i rad. Z odpowiedzi wynika, że nie lubią wychylać się poza określone normy. Nie mają chęci lub też możliwości wykazania się jak i swoich umiejętności. Prawdopodobnie nie cechują się kreatywnością i wizjonerskim podejściem. Za cel stawiają sobie poprawne wykonanie obowiązków zgodnie z udzielonymi instrukcjami. Uczestnicy klastra potrzebują także zainteresowania i obecności lidera, która to przejawia się w poświęconym im czasie na udzielaniu rad i wytycznych. Podwładni powierzone obowiązki wykonują chętniej po przekazaniu konkretnych zaleceń. Lider może osiągnąć zamierzone cele poprzez dawanie przykładów podwładnym. 50 % uczestników klastra uważa, że poprzez postawę i wykonywaną pracę przywódców odczuwają potrzebę ich naśladowania. Pracownicy chcą widzieć obecność lidera w organizacji. Utożsamiając się z jej założeniami poprzez czynne uczestnictwo w procesie osiągania postawionych priorytetów, zachęca innych do jeszcze większego wysiłku. Organizacja chce odczuwać obecność lidera w samym klastrze, a nie tylko w jego otoczeniu.

W związku z udzielonymi odpowiedziami nasuwa się wniosek, że dobry lider to taki, który jest godny do naśladowania oraz taki, który powinien być autorytetem dla wszystkich pozostałych uczestników.

Połowa badanych ceni sobie także kontrolę, jaką sprawuje nad nimi lider. Uważają, że dobry nadzór jest potrzebny. Być może wynika to z potrzeby w utwierdzeniu pracowników, że podążają w dobrym kierunku, że to, co wykonują prowadzi do osiągnięcia celów. Bieżąca korekta pomaga także w precyzowaniu niezbędnych zasobów zarówno tych ludzkich jak i rzeczowych. To wszystko wpływa także na kondycję finansową klastra. Sprawowanie kontroli pomaga w korygowaniu planu, oraz stworzeniu zestawienia, które porówna obecne osiągane efekty z podanymi wcześniej założeniami.

Z przeprowadzonego badania wynika, że 40% respondentów uważa potrzebę dokonania oceny pracy w klastrze. Może to wynikać z tego, że podczas bieżącej kontroli osoby zainteresowane są informowane o efektach czy niezgodnościach występujących w pracy. Dostając wskazówki, rady czy wytyczne jak poprawić dane działanie uważają, że działanie ich jest poprawne i dobrze opiniowane. Podsumowanie, jakim jest ocena, nie odgrywa dla nich ważniejszej roli.

Poniższy wykres przedstawia zebrane wyniki dotyczące znaczenia funkcji przypisanym przywódcy.



**Wykres 4. Funkcje przywódcze**

Źródło: opracowanie własne

## Zakończenie

Z danych przedstawionych w powyższych analizach wynika, że lider w klastrze jest istotnym stanowiskiem. Nie pełni on tylko jednej roli. Przypisuje się mu szereg funkcji, które powinien sprostać. Może być on zarówno pojedynczą osobą, całym przedsiębiorstwem jak i projektem, na realizacji, którego skupione są działania wszystkich uczestników. Powinien posiadać także konkretne cechy, dzięki którym wszystkim zainteresowanym osobom pracuje się łatwiej.

Przypisuje się mu wiele ról, na przykład: organizator, kontroler czy nawet wzór godny naśladowania. Z odpowiedzi respondentów wynika także, że są oni w 100% zadowoleni są z istnienia i działania lidera. Cenią ich za postawę, dobrą współpracę, posiadaną wiedzę, umiejętności. Mogą liczyć na ich pomoc oraz wskazówki. W sytuacjach problemowych nie są pozostawieni sami sobie, ale wspólnie pracują nad rozwiązaniem trudności. Wcześniej przytoczone i przypisywane im cechy także wpływają na sposób postrzegania lidera. Całokształt jego działania jest pozytywnie postrzegane przez uczestników klastra, a role, które pełni są dla nich bardzo istotne.

Po przeprowadzonym badaniu można wnioskować, że piętnaście klastrów, które wypełniły kwestionariusz działają prężnie i czynnie. Mają jasną strukturę i hierarchię, którą wszyscy uczestnicy przestrzegają i akceptują. Ich grono nie istnieje tylko w dokumentacji czy na stronach internetowych ale w rzeczywistości funkcjonują na dobrym poziomie. Możliwe jest także, że w pozostałych klastrach nie istnieje pozycja lidera i z tego powodu kwestionariusz nie został wypełniony. Być może istnieje jednostka, która czuwa nad całym gronem jednak nie jest ona formalnie uznana i dlatego też uważa się, że przywódca nie ma. Nie otrzymana odpowiedź, od części zgrupowań, może sygnalizować także przejściowe kłopoty bądź zaprzestanie działań w ramach klastra. Nasuwa się tu także wniosek, że jeśli w danej organizacji brakuje osoby, która ma decydujące zdanie oraz utrzymuje grupę w ryzach ciężko jest prowadzić długofalową i ciągłą współpracę.

## Bibliografia:

1. Porter M., *Porter o konkurencji*, Warszawa, PWE, 2001, s. 249.
2. Bojar E., Bojar M., Żminda T., *Klasy, a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2007, s. 5–6.
3. Cygler J., *Kooperacja-nowy typ relacji między konkurentami*, [w:] *Organizacja i Kierowanie*, nr 2/2007.
4. Szymczak M., *Słownik języka polskiego*, Warszawa, PWN, 1979, s. 1066.
5. Bojar E., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, BFKK, 2010.
6. De la Billiere S. P., *Przywództwo*, [w:] Bojar E., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, BFKK, 2010.
7. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, 1997, s. 455.

**Katarzyna Kielbalska**

Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”

Opiekun naukowy: mgr Damian Gębarowski

## **CSR jako narzędzie budowania wizerunku marki**

### **Streszczenie**

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility) jest współcześnie tematem wielu badań oraz analiz. Istotną kwestią jest rola jaką spełnia CSR w zmieniających się warunkach gospodarczych oraz okresie ujednolicania rynku. Istotą referatu jest zwrócenie uwagi na rolę społecznej odpowiedzialności biznesu jako narzędzia budowania wizerunku marki.

### **Wstęp**

Dynamiczne zmiany zachodzące na przestrzeni ostatnich lat miały wpływ na wszystkie kategorie życia. Globalizacja i rozwój informatyczny zniosły wiele barier i umożliwiły szybki przekaz informacji do każdego zakątka na ziemi. Zmiany zachodzące w społeczeństwie i gospodarce uwydatniły błędy powszechnie przyjętych teorii ekonomicznych. Wątpliwe stało się stwierdzenie, że jedynym celem do którego dąży firma jest maksymalizacja zysku. W miarę rozwoju społeczeństwa oczywistym stało się, że firma musi wziąć pod uwagę interesy otaczających ją grup. Rozpoczął się proces nawiązywania dialogu pomiędzy przedsiębiorcami a interesariuszami, co miało być korzystne dla obu stron. Społeczeństwo oczekiwało poszanowania praw, a właściciele firm uzyskiwali nie tylko wartości etyczne lecz również szansę na maksymalizację zysków.

Wejście Polski do Unii Europejskiej przyczyniło się do zwiększenia zainteresowania problemem społecznej odpowiedzialności biznesu ze strony przedsiębiorstw i społeczeństwa, a także organizacji i instytucji podejmujących inicjatywy służące upowszechnieniu wiedzy na temat znaczenia Corporate Social Responsibility w kształtowaniu wizerunku firmy i jej pozycji na rynku.

Problem wpływu podmiotów gospodarczych na środowisko i na problemy społeczne związane z ich funkcjonowaniem interesuje wiele międzynarodowych, regionalnych, krajowych i lokalnych organizacji gospodarczych, politycznych i społecznych, ponieważ w rozwiązywaniu problemu rozwoju zrównoważonego dostrzegają ogromną rolę przedsiębiorstw.<sup>205</sup>

## Definicja i historia CSR

Najprościej ujmując społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility) oznacza, iż przedsiębiorstwo dobrowolnie uwzględnia interes społeczny i kwestie ochrony środowiska naturalnego w swojej działalności biznesowej oraz relacjach z grupami funkcjonującymi w jej otoczeniu. To koncepcja, dzięki której firma, generująca zysk, uwzględnia w swojej strategii interesy społeczne i zachowanie równowagi środowiskowej, m.in. poprzez nawiązywanie uczciwych relacji z klientami, pracownikami, właścicielami i inwestorami, dostawcami, konkurencją i społecznością lokalną.

Historia społecznej i środowiskowej obawy o biznes jest tak stara jak handel i biznes sam w sobie. Korzenie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw sięgają czasów starożytnych, gdy panowało przekonanie że świat interesów to miejsce bezwzględnej walki o przetrwanie.

W starożytnej Mezopotamii około 1 700 p.n.e., król Hammurabi wprowadził kodeks, na mocy którego budowniczowie, przedsiębiorcy lub rolnicy byli karani śmiercią za zaniedbania prowadzące do śmierci innych ludzi lub poważnych niedogodności dla lokalnych mieszkańców.

W starożytności działalność gospodarcza nie miała takiego wymiaru jak obecnie, ale już wtedy filozofowie, z Arystotelesem na czele, rozróżniali potępną „sztukę zdobywania pieniędzy” od „sztuki gospodarowania”.

Pierwsza doktryna społecznej odpowiedzialności biznesu stworzona została przez amerykańskiego przemysłowca i filantropa, jednego z najbogatszych ludzi swoich czasów Andrew Carnegiego, który wskazywał na jej biblijne źródła. Carnegie pisał „Bogactwo powinno być uważane jako święty depozyt, zarządzany przez posiadacza, do którego rąk spływa, ku najwyższemu dobru ludu”. Według niego na koncept CSR składają się dwie zasady dobroczynności, która nakazuje bogatym wspomaganie ubogich i powierniczości, która nakazuje bogatym traktowanie siebie jako właścicieli majątku powierzonego im przez społeczeństwo, w związku z czym powinien on być wykorzystywany zgodnie z zasadami prospołecznymi.

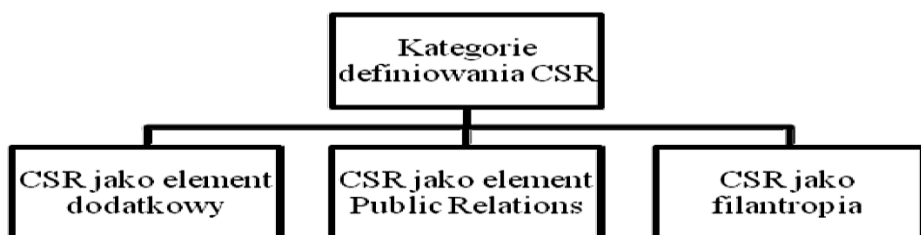
---

<sup>205</sup> Por. K. Jasicki, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w ocenach Polaków*, [w:] *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kolarska-Bobińska., Warszawa, Instytut Spraw Publicznych, 2004, s. 215–216. Por. także B. Roka, *Wiele więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Warszawa, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2001.

O nowoczesnym rozumieniu CSR możemy mówić, kiedy w roku 1953 Howard R. Bowen uznawany przez niektórych za „ojca CSR” opublikował książkę „Social Responsibility of Businessmen”. Wprowadził on po raz pierwszy termin „społeczna odpowiedzialność” oraz opracował pierwszą jego definicję. Przez długi czas jego tezy stanowiły podstawę do dyskusji nad zjawiskiem społecznej odpowiedzialności. Według definicji Bowena, społeczna odpowiedzialność to „obowiązek managerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami naszego społeczeństwa”. Co ciekawe, w tamtych czasach i jeszcze długo później zakładano, że społeczna odpowiedzialność jest atrybutem przedsiębiorcy, a nie jak to się przyjęło sądzić współcześnie organizacji.<sup>206</sup>

## Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze przedmiotu definicja społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest ujmowana jednoznacznie. Widoczne są różnice w pojmowaniu tego pojęcia. Zauważono różnorodność nie tylko definicji CSR, ale także jej modeli i innych aspektów teoretycznych. W związku z tym faktem próba zdefiniowania CSR jest trudna i podejmowana jest w odniesieniu do różnych kategorii. Zauważono trojaki stosunek autorów do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.<sup>207</sup> Sytuację tę odzwierciedla Schemat 1



**Schemat 1. Podejścia autorów literatury przedmiotu do definiowania społecznej odpowiedzialności biznesu**

Źródło: Na podstawie: Zboroń H., *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, s. 32.

<sup>206</sup> [www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/czym-jest-csr](http://www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/czym-jest-csr), [dostęp 10.04.2015].

<sup>207</sup> H. Zboroń, *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, s. 32.

Pierwsze podejście nie uwzględnia konieczności stosowania praktyk społecznie odpowiedzialnych. Zwolennicy tej koncepcji uznają, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest poprawa ekonomicznych wyników firmy. Zdaniem autorów tego podejścia CSR jest działaniem, które często prowadzi do poważnych strat finansowych.

Kolejne ujęcie pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu przedstawia ten termin, jako element public relations. Zakłada ono działania społecznie odpowiedzialne, jednocześnie oczekując zwrotu kosztów poniesionych w ich ramach i w rezultacie zysków. Przedstawiciele tej koncepcji widzą w CSR szereg korzyści, głównie finansowych i wizerunkowych.<sup>208</sup>

Trzeci rodzaj rozumienia CSR prezentuje społeczną odpowiedzialność w szerszym ujęciu. Przedstawiciele tej koncepcji głoszą bezinteresowność działań podejmowanych w zakresie społecznej odpowiedzialności. Traktują oni działania społecznie odpowiedzialne, jako potrzebę serca i społeczny obowiązek.

CSR należy rozumieć poprzez połączenie wszystkich trzech zaprezentowanych podejść. Każda z wymienionych płaszczyzn postrzegania CSR posiada element, który można uznać za słuszny. W ostatecznym rozrachunku należy sądzić, iż CSR to strategia zarządzania, która odbywa się poprzez prowadzenie dobrowolnego dialogu społecznego. Proces ten pomaga zachować konkurencyjność na poziomie globalnym i wspomaga zapewnienie warunków do zrównoważonego rozwoju. CSR jest więc współcześnie instrumentem wynikającym z potrzeb i oczekiwań współczesnego rynku.<sup>209</sup>

Współcześnie w rzeczywistości gospodarczej na przedsiębiorstwa czyha wiele niebezpieczeństw. Jedną z trudności przed jaką staje współczesne firmy jest konieczność podążania za zmieniającymi się trendami i wzrastającymi oczekiwaniami klientów. Współcześnie przedsiębiorstwo nowatorskie to firma spełniająca oczekiwania klientów na wielu płaszczyznach. Można powiedzieć, iż w dzisiejszych czasach bycie konkurencyjnym to bycie społecznie odpowiedzialnym. W tym zakresie CSR jest narzędziem, z którego stosowania należy czerpać korzyści w postaci budowania przewagi konkurencyjnej. Ponadto należy podkreślić, iż współczesne CSR opiera się na stwierdzeniu, że przedsiębiorstwa nie ponoszą jedynie odpowiedzialności prawnej i ekonomicznej w związku z prowadzoną działalnością, a są także zobowiązane do podejmowania takich działań, aby przyczyniać się do ochrony i podnoszeniem swoich standardów.<sup>210</sup>

---

<sup>208</sup> M. Stefańska, *CSR a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielskiej, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, s. 303.

<sup>209</sup> *Tamże*, s. 304.

<sup>210</sup> A. Banaszkiewicz, E. Makowska, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w kontekście wybranych aspektów kulturowych XXI stulecia*, „Copernican Journal Finance & Accounting”, 2012, nr 1, s. 11.

## **Zarządzania CSR jako część rynkowego funkcjonowania przedsiębiorstwa**

Wnioski z badań naukowych wskazują na coraz bardziej oczywiste fakty w odniesieniu do sposobu zarządzania CSR, iż ma on kluczowe znaczenie dla długoterminowej stabilności firmy. Firmy, które ślepo i wąsko kierują się motywem zysku, bez troski o szerokie spektrum zainteresowanych stron, w dalszej perspektywie wykazują się brakiem równowagi. Zatem w szerszym znaczeniu muszą być w stanie powiązać fakty i zrozumieć, jak potrzeby zainteresowanych stron, stanowią powiązane ze sobą wyzwania. Na przykład, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest związane z zadowoleniem klientów, a to ma zasadnicze znaczenie dla firm, które próbują zrozumieć ich potrzeby i poradzić sobie ze zmieniającą się sytuacją na rynku. Społeczna odpowiedzialność biznesu już od jakiegoś czasu nabiera znaczenia w dyskusji na temat jego szeroko rozumianej roli w społeczeństwie. Stale rosnąca liczba zwolenników tej koncepcji zwraca uwagę na oczywisty wpływ biznesu na otaczającą nas rzeczywistość i konieczność uświadomienia sobie jego wpływu społecznego i środowiskowego jako warunku trwałego rozwoju i przetrwania. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, iż etyka biznesu oraz wdrażanie zasad CSR we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy to jeden z istotnych elementów budowania jej trwałej wartości i przewagi rynkowej. Wiąże się to z coraz większymi oczekiwaniami ze strony różnych grup społecznych względem danego przedsiębiorstwa.<sup>211</sup>

## **CSR jako narzędzie budowania wizerunku marki**

Wraz z nadejściem ery globalizacji i bezwzględnej konkurencyjności troska podmiotów gospodarczych skoncentrowała się na obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Po kilku latach zapaści ekonomicznej i kryzysów bankowych konsumenci chcą nawiązywać partnerstwo z markami, które mają, z etycznego punktu widzenia, cele wyższe niż generowanie zysku. Wartość marki jest jednym z czynników, który zwiększa wartość finansową w opinii akcjonariuszy. Według Philipa Kotlera jest to pozytywny efekt różnicujący wywołany przez znajomość marki przez klienta i jego reakcję w stosunku do produktu czy też usługi.<sup>212</sup>

---

<sup>211</sup> [www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/czym-jest-csr](http://www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/czym-jest-csr), [dostęp 10.04.2015].

<sup>212</sup> P. Kotler, *Marketing*, Poznań, Dom wydawniczy REBIS Sp. z o.o., 2005, s. 425.

Elementy, które mogą być uwzględnione w wycenie wartości marki to:

- zyski i udziały w rynku;
- długowieczność;
- rozpoznawalność logo i innych elementów wizualnych wśród konsumentów;
- skojarzenia klientów związane z językiem komunikacji marki;
- postrzeganą jakość;
- lojalność wobec marki.

W czasach recesji gospodarczej przetrwanie firmy na rynku zależy od tego w jakim stopniu odpowiedzialna jest ona wobec społeczeństwa. Im większe zainteresowanie firmy kwestiami odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju, tym łatwiej jest stworzyć pozytywny wizerunek w świadomości konsumenta, który prowadzi do zbudowania silnej marki.<sup>213</sup>

CSR i budowanie świadomości marki mają wiele powiązań, zwłaszcza w obszarze zaufania, reputacji firmy i orientacji na konsumenta. Świadomość społecznej odpowiedzialności biznesu zapewnia oddziaływanie na postawę i decyzje zakupowe konsumentów. CSR ma bezpośredni wpływ na atrakcyjność firmy. Zbudowany w ten sposób wizerunek może zarówno przyciągać nowych klientów i korzystnie wpływać na zasięg marketingowy tego przedsiębiorstwa. Atrakcyjność jest silnie związana ze świadomością i wizerunkiem konkretnej marki.<sup>214</sup>

Większość prywatnych firm utrzymuje, że przyjęło do swojej strategii koncepcję CSR nie tylko dlatego, że jest to słusznie moralna postawa, ale także dlatego, że wzmacnia ich marki. Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi istotny odsetek wśród czynników składających się na wartość marki, a co najważniejsze – jej wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa cały czas rośnie. Odwrotna tendencja dotyczy pozostałe możliwe do zidentyfikowania czynniki wartości marki (reklama, kapitalizacja rynku i branży, w której działa firma), których znaczenie wydają się spadać.<sup>215</sup>

Styczeń z każdego typu aktywnością dobroczynną przedsiębiorstwa w ramach przemysłanych działań promocyjnych prowadzi do pobudzenia pozytywnych odczuć i ocen na temat marki w umysłach konsumentów. Promocja zainicjowana podkreśleniem przywiązanie brandu do spraw społecznie użytecznych posiada wysoki stopień partnerstwa. Na ile dane działanie pomoże albo zaszkodzi danej marce zależy od cech rynków docelowych. Wysoki stopień partnerstwa może poprawić efektywność działań promocyjnych, które zwiększa prawdopodobieństwo, że konsumenci potraktują czyny społecznie odpowiedzialne jako ważny atrybut brandu.

---

<sup>213</sup> *Corporate Social Responsibility-a tool to create a positive brand image*, [online] ASBBS, 2011, <http://asbbs.org/files/2011/ASBBS2011v1/PDF/K/KaurM.pdf>, s. 2, [dostęp 09.04.2015].

<sup>214</sup> Aimie-Jade Barnes, *Corporate Social Responsibility and its effects on Brand Trust*, 2011, s. 9

<sup>215</sup> *Corporate Social Responsibility-a tool to create*, dz. cyt., s. 2

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa stanowiąca wpływowy instrument kreowania wizerunku marki jest rozumiana jako wyraźna aktywność, która angażuje środki, siły i ma wpływ na wynik ekonomiczny organizacji oraz model kierowania firmą.<sup>216</sup>

## Podsumowanie

Spółeczna odpowiedzialność to dzisiaj nie tylko potrzeba przedsiębiorstwa na bycie konkurencyjnym, ale przede wszystkim potrzeba społecznego zaangażowania społecznego i zwiększania wartości marki. Zajmując się kwestiami odpowiedzialności społecznej, przedsiębiorstwa mogą budować długotrwałe zaufanie pracowników, konsumentów i obywateli, tworząc tym samym podstawę zrównoważonych modeli biznesowych oraz zwiększając wartość marki.

## Bibliografia:

1. Banaszkiewicz A., Makowska E., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście wybranych aspektów kulturowych XXI stulecia*, „Copernican Journal Finance & Accounting”, 2012, nr 1.
2. Barnes Aimie-Jade, *Corporate Social Responsibility and its effects on Brand Trust*, 2011, s. 9.
3. *Corporate Social Responsibility – a tool to create a positive brand image*. [online] ASBBS, 2011, <http://asbbs.org/files/2011/ASBBS2011v1/PDF/K/KaurM.pdf>, s. 2, [dostęp 09.04.2015].
4. Jasicki K., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w ocenach Polaków*, [w:] *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kolarska-Bobińska, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych, 2004.
5. Kotler P., *Marketing*, Poznań, Dom wydawniczy REBIS, 2005.
6. Roka B., *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes, Programy, strategie, standardy*, Warszawa, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2001.
7. Stefańska M., *CSR a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielskiej, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011.
8. *Spółecznie odpowiedzialna przedsiębiorczość jako instrument kreowania wizerunku marki*, [online], Warszawa, Wyższa Szkoła Promocji, 2005, s. 2, Dostępna w Internecie [[http://www.wsp.pl/file/737\\_195069428.pdf](http://www.wsp.pl/file/737_195069428.pdf)], [dostęp 09.04.2015].

---

<sup>216</sup> *Spółecznie odpowiedzialna przedsiębiorczość jako instrument kreowania wizerunku marki*. [online], Warszawa, Wyższa Szkoła Promocji, 2005, s. 2., dostępna w Internecie, [http://www.wsp.pl/file/737\\_195069428.pdf](http://www.wsp.pl/file/737_195069428.pdf), [dostęp 09.04.2015].

9. Zboroń H., *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2001.
10. <http://www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/czym-jest-csr>, [dostęp 10.04.2015].

### **Summary**

Nowadays Corporate Social Responsibility is an object of many examinations and analyses. An important issue is a role CSR in changing economic conditions in the period of standardizing the market. A purpose of the article is paying attention to the role of Corporate Social REsponsibility as a device of building brand image.

**Alicja Korzeniowska**

Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”

Opiekun naukowy: mgr Damian Gębarowski

## **Spółeczna odpowiedzialność biznesu źródłem przewagi konkurencyjnej**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR), jak również sposoby jej wdrażania. Działalność wielu firm na świecie, oprócz koncentracji na sposobach uzyskania jak najlepszych wyników finansowych, uwzględnia również aspekty środowiskowe oraz etyczne. Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na kwestię Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jako źródła przewagi konkurencyjnej.

### **Wstęp**

Postępujące procesy globalizacji niosą za sobą wzrost konkurencji na rynkach krajowych i międzynarodowych. Jeszcze niedawno sukces przedsiębiorstwa uwarunkowany był niemal wyłącznie poprzez oferowany produkt: jego jakość, unikalne cechy, innowacyjność, przypisaną cenę i skuteczność kanałów dystrybucji. Jednak aktualnie nasycenie rynku dobrami konsumpcyjnymi zdecydowanie przewyższa możliwości zakupowe konsumentów. Na rynku pojawia się także coraz więcej dóbr substytucyjnych. Efektem tego jest to iż, przedsiębiorstwa zmagają się ze sobą chcąc zaoferować klientom jak najwyższą jakość produktów i świadczonych usług, lepszą obsługę czy też ceny na niższym poziomie. W związku z tym, przedsiębiorstwa stają przed trudnym wyzwaniem jakim jest formułowanie strategii, które pomogą im w budowaniu przewagi nad konkurentami. Rozwój cywilizacji sprawia, że klienci stają się coraz bardziej świadomi swoich wyborów. Niektóre przedsiębiorstwa stawiają zatem na kwestię zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR- Corporate Social Responsibility).

Najważniejszym celem organizacji, które praktykują CSR jest dążenie do maksymalizacji wkładu w zrównoważony rozwój; dotyczy to między innymi kwestii zdrowia i dobrobytu społeczeństwa. Jest to rozwój inteligentny oparty na świadomości, wiedzy a także innowacji, przyjazny dla środowiska, z efektywnym wykorzystaniem zasobów. Celem zrównoważonego rozwoju jest zaspo-

kajanie potrzeb obecnego pokolenia nie umniejszając przy tym możliwości przyszłych pokoleń. Odpowiedzialny biznes objawia się także rzetelnym postępowaniem wobec pracowników, klientów i interesariuszy.

## Definicja CSR

Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest ujmowana w sposób jednoznaczny. Zauważono różnorodność nie tylko definicji CSR, ale także jej modeli i innych aspektów teoretycznych.<sup>217</sup>

Najprościej rzecz ujmując społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza, że przedsiębiorstwo w swojej działalności biznesowej oraz relacjach z grupami funkcjonującymi w jej otoczeniu dobrowolnie uwzględnia interesy społeczne oraz kwestie ochrony środowiska naturalnego.

Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju przedstawia społeczną odpowiedzialność jako zachowanie przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa, polegające na stałym zaangażowaniu biznesu w etyczne postępowanie i przyczynianie się do ekonomicznego rozwoju z równoczesnym ulepszaniem życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i całego przedsiębiorstwa.<sup>218</sup>

Z przeprowadzonych przez Pracownię Badań Społecznych w Sopocie pomiarów wynika, że ponad 68% ankietowanych Polaków wskazuje, że „odpowiedzialny biznes to przede wszystkim rzetelne postępowanie wobec pracowników, klientów, kontrahentów”. Około 12% badanych uważa, że „jest to realizacja podstawowych celów biznesowych”, a jeden procent biorących udział w próbie twierdzi, że rozumieją pojęcie odpowiedzialnego biznesu jako „działalność prospołeczną”.<sup>219</sup>

## Definicja konkurencyjności

Analiza relacji między CSR a konkurencyjnością firmy powinna być oparta także o definicję konkurencyjności. W jednej z prac poświęconych konkurencyjności znaleźć można następującą definicję: Konkurencyjność jest to wielowymiarowy atrybut przedsiębiorstwa, wynikający zarówno z wewnętrznych cech, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi. Konkurencyjność ma charakter względny, czyli nie ma bezwzględnej skali pomiaru. konkurencyjności, a także konkurencyjność może być stosowana do opisan

---

<sup>217</sup> H. Zboroń, *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, s. 34.

<sup>218</sup> J. Nakonieczna, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa, Difin, 2008, s. 19.

<sup>219</sup> K. Szydzińska, *Prospołeczna firma. Marketing w Praktyce* (nr 11), 2005, s. 44–46.

wzajemnej relacji przedsiębiorstw w sektorze rynku.<sup>220</sup> Zgodnie z podaną definicją o pozycji firmy w dużej mierze decyduje jej potencjał, oraz wynikające z tego strategia i osiągnięcia dzięki jej wdrożeniu konkurencyjność.

Przedsiębiorstwo, konkurując z innymi podmiotami na rynku, dąży do osiągnięcia i utrwalenia przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej pozwala na zaoferowanie klientom produktów i usług, które są traktowane przez nich jako lepsze niż oferty przeciwników. Przejawia się to najczęściej w postaci niższej ceny, lepszej jakości, bądź dogodniejszej, bardziej kompleksowej obsłudze. Aktualnie poza wymienionymi aspektami produktów istotną kwestią w działalności przedsiębiorstw staje się włączenie do źródeł przewagi konkurencyjnej zagadnień dotyczących CSR – Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

## **Społeczna odpowiedzialność biznesu skutkiem procesu globalizacji**

Jeszcze jakiś czas temu sukces przedsiębiorstwa podyktowany był przede wszystkim przez jakość i użyteczność oferowanych produktów. Mimo iż obecnie owe czynniki wciąż wywierają istotny wpływ na powodzenie firmy, postępujące procesy globalizacji zmieniły nieco rzeczywistość gospodarczą. Obecnie oprócz cenionych wartości produktowych ważną rolę odgrywa sposób postrzegania jednostki, zachowań, priorytetów, sposobów prowadzenia działalności. Czynniki, które dotychczas świadczyły o konkurencyjności nie są wystarczające. Współcześnie od przedsiębiorstw oczekuje się także odpowiedzialności za jakość życia obecnego i przyszłych pokoleń.<sup>221</sup>

W dzisiejszych czasach o społecznej odpowiedzialności biznesu mówi się najczęściej jako o skutku procesu globalizacji. Znana jest teoria, że CSR jest odpowiedzią na zmiany zachodzące w gospodarce. Skutki globalizacji można dostrzec zarówno w kwestii wpływu na środowisko i społeczeństwo, ale także w sferze gospodarki. Płaszczyzna społecznościowa i środowiskowa jest obszarem negatywnego odczuwania rezultatów związanych z procesem globalizacji, głównie poprzez zanieczyszczanie środowiska. W tym zakresie CSR jest postrzegane jako narzędzie obrony przed negatywnymi skutkami globalizacji. W kwestii oddziaływania na rzeczywistość gospodarczą proces ten jest utożsamiany z pozytywnymi zmianami: rozwojem, nowoczesnością, innowacyjnością. Jednostki, które praktykują CSR są niejako zobowiązane do podążania za owymi zmianami.

---

<sup>220</sup> O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjni przetrwają*, Warszawa, Difin, 2012, s. 44.

<sup>221</sup> D. Teneta-Skwiercz, *CSR – Nowe spojrzenie na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [http://books.google.pl/books?id=3oKsoy-hL8sC&pg=PA200&lpg=PA200&dq=csr+poprawia+konkurencyjno%C5%9B%C4%87&source=bl&ots=hyUuAcf75m&sig=HfnFGZsHRdGnKCcDKMxzhStl6xg&hl=pl&sa=X&ei=HV1QUoiiBYaPtAarl4CIAG&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pl/books?id=3oKsoy-hL8sC&pg=PA200&lpg=PA200&dq=csr+poprawia+konkurencyjno%C5%9B%C4%87&source=bl&ots=hyUuAcf75m&sig=HfnFGZsHRdGnKCcDKMxzhStl6xg&hl=pl&sa=X&ei=HV1QUoiiBYaPtAarl4CIAG&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false), [dostęp 10.04.2015].

W związku z tym we współczesnych warunkach gospodarczych koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest instrumentem koniecznym do utrzymania konkurencyjności jednostki.

## Zalety i wady CSR

Przedsiębiorstwo, które w konstruktywny sposób zaplanuje swoje cele strategiczne w powiązaniu z koncepcją CSR i konsekwentnie będzie je realizować może osiągnąć wiele korzyści. Jedną z nich jest ukształtowanie opierających się na zaufaniu, długofalowych relacji z interesariuszami zewnętrznymi: podmiotami współpracującymi, organizacjami pozarządowymi, inwestorami, środowiskiem lokalnym. Przedsiębiorstwa takie mogą także liczyć na większe zainteresowanie produktami czy usługami wśród klientów, którzy gdy zauważą, że w dobry sposób wydali swoje pieniądze, być może jeszcze niejednokrotnie skorzystają z usług czy produktów danego przedsiębiorstwa. Sprzyja to budowaniu przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami, a także zwiększeniu odporności na możliwość i skutki sytuacji kryzysowych. Wcielenie zasad CSR sprzyja również ukształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy, zwiększeniu rozpoznawalności wśród interesariuszy, zyskaniu przychylności opinii publicznej, władz, społeczności lokalnych, a także wśród potencjalnych kandydatów do pracy.

Przeciwnicy idei społecznej odpowiedzialności biznesu twierdzą, iż przedsiębiorstwa nie są podmiotami, które powinny rozwiązywać problemy społeczne, gdyż posiadają one konkretne kompetencje do prowadzenia specjalistycznej działalności nie zaś do działań prospołecznych.<sup>222</sup> Wprowadzenie CSR niesie za sobą także ryzyko jakim jest możliwość złej oceny stanu faktycznego przedsiębiorstwa. Nieadekwatne planowanie może przynieść ogromne straty, w szczególności finansowe. Wdrożenie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu niesie za sobą nieprzewidywalne ryzyko niepowodzenia.

W czasach kryzysu przedsiębiorcy skupiają się na ograniczaniu wydatków, natomiast wdrożenie CSR wymaga poniesienia określonych nakładów. W przypadku powyższego toku myślenia wydatki na CSR są dla tej grupy przedsiębiorców zbędnymi. Postawa taka wynika często z braku wiedzy i świadomości, czym tak naprawę jest bycie społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem. Inwestycję w CSR można bowiem porównać z wejściem na nowy rynek. Dobrze przygotowana i wprowadzona przynosi wymierne korzyści ekonomiczne przy jednoczesnym poszanowaniu potrzeb oraz oczekiwań interesariuszy.<sup>223</sup>

---

<sup>222</sup> E. Mazur-Wierzbička, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Szczecin, Stowarzyszenie kreatywni dla Szczecina, 2012, s. 32.

<sup>223</sup> *Tamże*, s. 44.

## **Wdrożenie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu i jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa**

Przygotowanie strategii CSR powinno być poprzedzone przeglądem dotychczasowych działań firmy, m.in. jaki nacisk kładziono na jakość, innowacyjność produktów czy usług, wybieranie sposobów dystrybucji, zwróceniem uwagi na to, jakie relacje panowały w wewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa, jak rozwiązywano problemy z pracownikami, klientami, kontrahentami i czy owe problemy w ogóle istniały, w jakim stopniu przedsiębiorstwo angażowało się w ochronę środowiska naturalnego oraz jak swoją działalnością wpływało na rozwój czy popularyzowanie regionu, w którym się znajduje. Dobrowolne zobowiązania ekologiczne przyczyniają się do rozwoju konkurencyjności marek oraz dają szansę na zwiększenie ich potencjału rynkowego. Oto kilka przykładów:

- Tchibo aby oferować najwyższej jakości kawę, angażuje się w ochronę środowiska oraz podejmuje działania na rzecz poprawy warunków życia rolników zajmujących się uprawą kawy;
- Unilever do 2020 roku firma planuje o połowę ograniczyć ślad środowiskowy swoich produktów, pomóc miliardowi ludzi w poprawie stanu zdrowia i samopoczucia, oraz pozyskiwać wszystkie surowce rolne z upraw zarządzanych w sposób zrównoważony;
- Mars Inc. pierwszym producentem czekolady na świecie, który zobowiązał się do używania kakao wyłącznie ze zrównoważonych upraw do 2020 roku.

## **CSR w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach**

Doświadczenia wielu przedsiębiorstw, które wykorzystują CSR podczas budowy swojej przewagi konkurencyjnej, wskazują, że działalność, która bierze pod uwagę interesy społeczne w polityce firmy nieczęsto przynosi zakładane efekty. Dzieje się tak gdy działania, które służą zaspokojeniu owych efektów są prowadzone w ramach krótkotrwałych, pojedynczych projektów na niewielką skalę, w oderwaniu od głównych kierunków rozwoju firmy. Idea społecznej odpowiedzialności wymaga niejednokrotnie nie tylko dużego wkładu finansowego, ale także zmiany sposobu organizacji pracy, także relacji panujących w firmie, co często jest trudnym zadaniem. Jedynie dokładne powiązanie koncepcji CSR z ogólną strategią działalności i rozwoju przedsiębiorstwa w skali długookresowej, przejrzyste zdefiniowanie oczekiwań oraz postawienie celów, jakie jego kierownicy czy menedżerowie mają zamiar osiągnąć, staranna analiza i identyfikacja grup docelowych, interesariuszy oraz odpowiednio dobrane narzędzia umożliwiają maksymalne wykorzystanie szans, jakie niesie ze sobą podjęcie pewnych zobowiązań wobec społeczeństwa.

Wśród przedsiębiorstw na całym świecie, aktywność oraz chęć prowadzenia działalności w obszarze CSR może być łatwiejsza do podjęcia w organizacjach o ugruntowanej pozycji, które dysponują pewną rzeszą stałych klientów, w firmach gdzie osiągane są satysfakcjonujące dochody oraz dysponujących wybiegającą w odległą przyszłość wizją i dobrze przemyślaną strategią rozwoju. Owa działalność jest bardziej popularna wśród znanych przedsiębiorstw, mających możliwość popularyzowania swoich przedsięwzięć na szeroką skalę. Można zatem wywnioskować, że z wykorzystaniem CSR jako narzędzia budowy przewagi konkurencyjnej na rynku lepiej radzą sobie duże, znane i rozpoznawalne firmy.

Wiele małych i średnich przedsiębiorstw nie posiada wybiegającej w przyszłość strategii zarządzania firmą, zaś do decyzji związanych ze społeczną odpowiedzialnością podchodzi pochopnie, co skutkuje tym że owe decyzje nie są w przyszłości skrupulatnie realizowane. Wraz z upływem czasu prawidłowość ta ulega zmianie. Małe i średnie przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej odpowiedzialne i świadome konkurencji, w skutek czego coraz częściej podejmują działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, choć niejednokrotnie nie potrafią tego właściwie wykorzystywać. Najmniejsze przedsiębiorstwa podchodzą do tej kwestii sceptycznie, gdyż nie zdają sobie sprawy z tego jak wiele możliwości i korzyści dla firmy mogłoby dać szersze wykorzystanie CSR.

## **Tworzenie strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu źródłem zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Aby osiągnąć sukces, przedsiębiorstwo, które zamierza wdrożyć w swoją działalność CSR powinno poddać ocenie wiele aspektów swojej działalności, która w szczególności umożliwi zidentyfikowanie:

- głównych wartości i zasad etycznych jakimi kieruje się firma podczas podejmowania ważnych decyzji;
- mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, szczególnie tych, które są najbardziej powiązane z wdrażaniem strategii CSR;
- kluczowych interesariuszy; ich planów i oczekiwań względem przedsiębiorstwa;
- czynników, które motywują firmę do działalności w obszarach Społecznej odpowiedzialności biznesu, mogących mieć na nią istotny wpływ;
- obecnych inicjatyw CSR w firmie;
- zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych), które ułatwią bądź utrudnią drogę wdrażania CSR.

Wiele mówi się także o konieczności uzupełnienia owych informacji o wyniki analizy porównawczej, w ramach której bierze się pod uwagę konkurentów z branży, między innymi to jak podchodzą do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu. Przeprowadzona w ten sposób ocena przedsiębiorstwa umożliwia określenie słabych i mocnych stron firmy w zakresie zarówno dotychczasowej działalności w obszarze CSR jak i szans i zagrożeń, które niesie za sobą zwiększenie aktywności w owym procesie. Działalność w obszarze CSR wymaga zaangażowania zasobów firmy, zatem zakładane cele i planowane działania powinny zostać rygorystycznie ocenione z uwagi na ryzyko niepowodzenia. Osiągnięcie zamierzonych celów będzie możliwe jedynie wówczas, gdy zdobędzie uznanie wśród wszystkich kluczowych decydentów w firmie. Zarząd przedsiębiorstwa musi wspierać i promować działania społecznie odpowiedzialne na etapie tworzenia, wdrażania i rozwoju strategii.

W wewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa realizacja CSR wymaga zbudowania nowej świadomości. Wszyscy pracownicy – od najwyższego do najniższego szczebla powinni nie tylko znać i podzielać przyjętą strategię, ale rzetelnie ją wdrażać, zaś podjęte działania uznawać za integralną część strategii firmy. Duże zaangażowanie w tworzenie społecznie przyjaznych rozwiązań, przy jednoczesnym polepszaniu pozycji na rynku, stało się dla wielu przedsiębiorstw podstawą do umocnienia swojego wizerunku także na zewnątrz.

Spektakularne w ostatnich latach zwiększenie aktywności firm w obszarze CSR zaowocowało potrzebą opracowania wytycznych i norm, takich jak Global Reporting Initiative (GRI), Norma AA1000 czy SA8000, które mają zagwarantować należytą przejrzystość tych działań i zapewnić, że prezentowane na zewnątrz informacje znajdują pokrycie w rzeczywistych dokonaniach firmy. Aktualnie trwają prace nad przygotowaniem ISO 26000, który opublikowany zostanie w 2010 roku jako dobrowolny standard zawierający wytyczne w zakresie społecznej odpowiedzialności.<sup>224</sup>

## **CSR, a zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Niewątpliwie działania z zakresu CSR przyczyniają się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Podejmowane przez MSP inicjatywy z zakresu CSR mogą oddziaływać zarówno na samą firmę (efekty wewnętrzne), jak też daną grupę docelową np. społeczeństwo, klientów, środowisko naturalne (efekty zewnętrzne). Choć nie wszystkie z nich muszą wywierać skutki zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy, praktyka pokazuje, że w większości przypadków efekty wewnętrzne skutkowały efektami zewnętrznymi i odwrotnie. Co więcej, wyróżnić można efekty bezpośrednie, wynikające wprost z prowadzonych działań, jak też efekty pośrednie, będące ich pochodną.

---

<sup>224</sup> M. Bieńkiewicz, *Společnie odpowiedzialny klastér*, [w:] *Mechatronika. Poradnik Przedsiębiorcy. Regionalny foresight technologiczny*, red. B. Piasecki, K. Kubiak, Łódź, SWSPiZ, 2008, s. 60.

Reasumując: możemy mówić o istnieniu związku przyczynowego, w którym społeczna odpowiedzialność firmy skutkuje efektami bezpośrednimi, prowadzącymi do efektów pośrednich zarówno dla niej samej, jak i dla podmiotów funkcjonujących w jej otoczeniu. Efekty te mają z kolei wpływ na konkurencyjność samej firmy, a w niektórych przypadkach – nawet regionalnej gospodarki.<sup>225</sup>

Wdrożenie CSR niesie za sobą zmiany w produktach lub procesach produkcyjnych. Mogą one być związane między innymi z bezpieczniejszymi, bardziej efektywnymi bądź przyjaznymi środowisku procesami, czy też zwiększonym wpływem pracowników na decyzje podejmowane w firmie. Wynikiem tego może być większa motywacja do pracy wśród pracowników, zwiększenie efektywności, lojalność wobec przedsiębiorstwa, większe zaangażowanie i kreatywność, co z kolei sprzyja rozwojowi firmy, opracowywaniu innowacyjnych rozwiązań i budowie konkurencyjności na rynku w oparciu o mniejsze koszty produkcji oraz nowe bądź udoskonalone produkty czy usługi. Efektem takiej sytuacji może być wzrost sprzedaży za sprawą niższych cen bądź pomysłów, unikalnych produktów. Przewaga konkurencyjna, która jest pośrednim efektem prowadzonej przez firmę polityki Społecznej Odpowiedzialności pozwala na zwiększenie sprzedaży zwłaszcza w krajach, gdzie rynki charakteryzują się malejącym znaczeniem konkurencji cenowej, a jednocześnie wzrastającą aprobatą dla walorów takich jak: jakość produktów, czy prośrodowiskowa, bądź prospołeczna postawa przedsiębiorcy. Ulepszenie produktów, procesów produkcyjnych, bądź relacji panujących w firmie często bywa wykorzystane w marketingu. Zapewnia to przedsiębiorstwu większy rozgłos oraz zyskanie przychylności wśród interesariuszy. Firma zyskuje w ich oczach większą wiarygodność. Większy rozgłos otwiera drogę rozwoju; możliwość poszerzenia grona odbiorców, dla których przeznaczony jest dany produkt lub usługa czy wkraczania na nowe rynki.

W szerszym kontekście, działania te przyczyniają się pośrednio również do rozwoju regionu, w którym działają te firmy. Z punktu widzenia gospodarki dynamiczny rozwój pewnej grupy firm stymulować może rozwój innych, powiązanych z nimi podmiotów gospodarczych, a jednocześnie pozytywnie wpływać na regionalny rynek pracy.<sup>226</sup>

---

<sup>225</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Łódź, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, 2008, s.19.

<sup>226</sup> *Tamże*, s. 21.

## Podsumowanie

Współczesne uwarunkowania w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa wciąż zmieniają się. Charakteryzują się wysokim poziomem konkurencji. Odczuwają także presję ze strony różnych środowisk, które wymagają od przedsiębiorstw angażowania się w rozwiązywanie różnych problemów społecznych. W takich warunkach firmy muszą stale podejmować działania mające na celu budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące wpływu Społecznej odpowiedzialności biznesu na pozycję konkurencyjną można stwierdzić, że największą rolę z punktu widzenia wzrostu konkurencyjności odgrywają takie efekty pośrednie jak: poprawa wizerunku firmy, większa lojalność klientów oraz lepsze relacje na linii pracodawca-pracownik.

## Bibliografia:

1. Bienkiewicz M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Łódź, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, 2008.
2. Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają*, Warszawa, Difin, 2012.
3. Mazur-Wierzbińska E., *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Szczecin, Stowarzyszenie kreatywni dla Szczecina, 2012.
4. Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa, Difin, 2008.
5. Szydzińska K., *Prospołeczna firma, Marketing w Praktyce*, 2005, nr 11.
6. Teneta-Skwiercz D., *CSR– Nowe spojrzenie na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [http://books.google.pl/books?id=3oKsoyhL8sC&pg=PA200&lp g=PA200&dq=csr+poprawia+konkurencyjno%C5%9B%C4%87&source=bl&ots=hyUuAcf75m&sig=HfnFGZsHRdGnKCcDKMxzhStl6xg&hl=pl&sa=X&ei=HV1QUoiiBYaPtAarl4CIAg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pl/books?id=3oKsoyhL8sC&pg=PA200&lp g=PA200&dq=csr+poprawia+konkurencyjno%C5%9B%C4%87&source=bl&ots=hyUuAcf75m&sig=HfnFGZsHRdGnKCcDKMxzhStl6xg&hl=pl&sa=X&ei=HV1QUoiiBYaPtAarl4CIAg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false), 2013.
7. Zboron H., *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011.

## Summary

In the article introduce assumptions of Corporate Social Responsibility and ways of implement it. An activity a lot of companies in the world in apart to the concentration on the ways of the best financial results, takes into consideration environmental and ethical aspects. A purpose of this article is to pay attention at issue of Corporate Social Responsibility as a source of competitive advantage.

**Magdalena Konwa, Beata Mitura, Magdalena Kostyra**

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menedżerów

## **CSR Biznes odpowiedzialny społecznie. Nowy trend w zarządzaniu**

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia istotę CSR w oparciu o narzędzia, korzyści i ograniczenia (mocne i słabe strony, atuty i niebezpieczeństwa) wdrażania nowego trendu w zarządzaniu, jakim jest społeczna odpowiedzialność biznesu. W artykule przyjęto podejście badawcze oparte o studia piśmiennictwa oraz studium przypadku. W szczególności opisano również rozwój CSR w Polsce na przykładzie firmy Polski Koncern Naftowy ORLEN.

### **Wprowadzenie**

Corporate Social Responsibility (CSR), czyli odpowiedzialność społeczna jest to nowa filozofia, a także nowy trend w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które zobowiązuje firmę do tego, aby jej rozwój był zrównoważony przy jednoczesnym poszanowaniu zasad ekonomii, ekologii i etyki.<sup>227</sup>

Odpowiedzialny biznes oznacza wprowadzenie takiego stylu zarządzania wszystkimi zasobami, którymi dysponuje organizacja, a także procesami produkcyjnymi, który opiera się na dobrowolnym uwzględnianiu interesów społecznych i kwestii ochrony środowiska naturalnego.<sup>228</sup>

---

<sup>227</sup> G. Bartkowiak, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Warszawa, Diffin, 2011.

<sup>228</sup> *Tamże*.

## Narzędzia CSR

Firmy, które zdecydowały się wprowadzić koncepcję CSR mają do wyboru wiele różnorodnych instrumentów, które pozwalają na bardziej efektywne zarządzanie społeczną odpowiedzialnością.

Do podstawowych narzędzi CSR można zaliczyć:<sup>229</sup>

- kampanie społeczne są to działania skierowane na zmianę postaw lub zachowań określonej grupy ludzi za pomocą mediów jako nośnika przekazu. Jest sposobem na zbudowanie wiarygodności i pozytywnego wizerunku. Celem akcji jest zwrócenie uwagi na dany problem społeczny, poprzez wykorzystanie doświadczeń marketingowych danej firmy;
- marketing zaangażowany społecznie jest to działalność komercyjna prowadzona przez daną firmę, uwzględniająca zarówno cele marketingowe tej firmy, jak i potrzeby społeczne. Umożliwia wykreowanie produktu, usługi lub wizerunku firmy, przynosząc jednocześnie korzyść wspieranej sprawie lub organizacji społecznej;
- programy etyczne dla pracowników, oczekiwania pracowników i stopień ich zaspokojenia mają istotny wpływ na sukces firmy. Jeżeli oczekiwania pracowników nie są w systematyczny sposób zaspokajane, to niemożliwe staje się zbudowanie wysokiej reputacji firmy, szczególnie w zakresie orientacji na klienta. Kultura organizacyjna zakorzeniona w programie etycznym to najlepszy „klej społeczny” (Social glue), spoiwo, które scala przedsiębiorstwo i integruje wokół wspólnych wartości;
- nadzór korporacyjny to zespół mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania zachowań różnych, mających własne interesy udziałowców, którzy współdziałają z kadrą zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed spółką zadań. System nadzoru korporacyjnego, w szerokim znaczeniu, służy zapewnieniu właściwej równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji: inwestorów, menedżerów, pracowników, dostawców, klientów, społeczności lokalnych itp.;
- eko – znakowanie i znakowanie społeczne dotyczy ono podawania dodatkowych (nie wymaganych przez prawo) informacji na etykietach produktów. Różne rodzaje znakowania społecznego czy ekologicznego mogą tworzyć indywidualni producenci, organizacje producentów, organizacje biznesowe czy pozarządowe;

---

<sup>229</sup> [www.csr.szczecin.pl](http://www.csr.szczecin.pl), [dostęp 18.04.2015].

- inwestycje społecznie odpowiedzialne stopień przestrzegania zasad społecznej i ekologicznej odpowiedzialności świadczy o dobrym zarządzaniu wewnętrznym i zewnętrznym, przyczynia się do zmniejszania ryzyka inwestycyjnego, wyznaczanego przez istnienie mechanizmów pozwalających przewidywać i zapobiegać kryzysom, które mogą wpłynąć na reputację i spowodować gwałtowne spadki cen akcji;
- zarządzanie środowiskowe odpowiedzialność biznesu w stosunku do środowiska przyrodniczego zakłada podejmowanie takich decyzji biznesowych, by minimalizować negatywny wpływ procesów produkcyjnych na środowisko i jednocześnie prowadzić programy ochrony środowiska.

## **CSR argumenty „za” i „przeciw”. Korzyści i ograniczenia z wprowadzenia CSR**

CSR staje się coraz bardziej popularny i coraz częściej wprowadzany, jednak jak każda z koncepcji zarządzania ma swoich zwolenników i przeciwników. Istnieje przekonanie, że wprowadzenie nowych koncepcji powinno przynieść natychmiastowe efekty. Jednak, jeśli chodzi o CSR nie należy oczekiwać wyników od zaraz. Efekty wdrożenia tego systemu stają się wymierne i mierzalne po upływie czasu od rozpoczęcia pierwszych działań.

Argumenty przytaczane przez zwolenników bazują na podejściu, że przedsiębiorstwa stanowią integralną część społeczeństwa, dlatego są zobowiązane do ponoszenia odpowiedzialności za swoje decyzje i działania, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na całe społeczeństwo. Każda działalność gospodarcza powoduje liczne problemy np. zanieczyszczenie środowiska, wyczerpywanie zasobów naturalnych, w rozwiązywaniu których powinna uczestniczyć także firma. Zachowania społecznie odpowiedzialne powinny być wpisane w politykę firmy i strategię jej działania. Dzięki temu przedsiębiorstwo buduje pozytywny wizerunek organizacji, której nie tylko zależy na własnych korzyściach, ale także poprawie życia społeczeństwa. Działania CSR dążą do zwiększenia zaufania społeczeństwa, przez co firmy poprawiają swoją reputację, co bezpośrednio wpływa na zwiększenie ich zysków.<sup>230</sup>

Argumenty przytaczane zaś przez przeciwników bazują na tym, że przedsiębiorstwa powinny skupić się głównie na własnym działaniu, ponieważ nie zostały powołane do rozwiązywania społecznych problemów tylko do osiągania własnych korzyści i zysków. Takie podejście może powodować konflikt interesów i zaburzenie równowagi między ustalonymi wcześniej celami i dążeniami, a nadprogramową działalnością społeczną. Nie każda organizacja posiada również odpowiednie umiejętności do prowadzenia takiej działalności, która pociąga za sobą dodatkowe

---

<sup>230</sup> *Tamże.*

koszty i obciążenia.<sup>231</sup> Problematyka korzyści, jakie są rezultatem podejmowania przez firmy działań odpowiedzialnych społecznie była już przedmiotem rozważań licznych autorów. Jest wiele różnorodnych korzyści z wdrożenia koncepcji CSR, które mogą mieć dla każdego przedsiębiorstwa inne znaczenie. Korzyści płynące dla organizacji należałoby rozumieć jako wymierne (np. zysk, który jest efektem strategii tejże organizacji), jak i jako społeczne rezultaty, zmierzające do poprawy warunków życia społeczności.<sup>232</sup>



**Rysunek 1. Zestawienie korzyści wewnętrznych z wprowadzenia CSR**

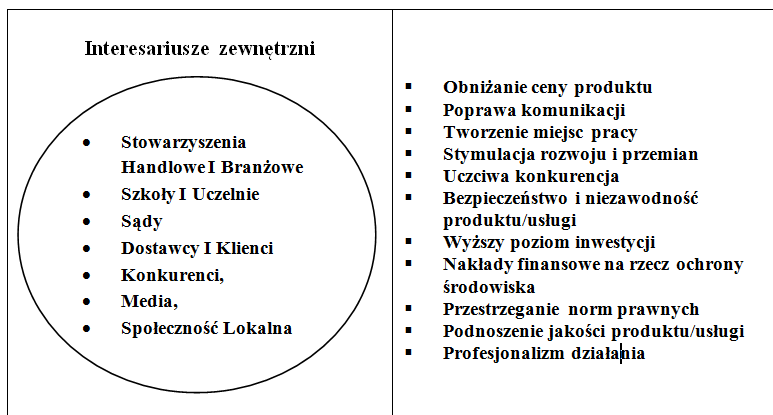
Źródło: Sznajder M., *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Politechnika Białostocka, 2013, s. 202

Korzyści wewnętrzne wynikają bezpośrednio z działań podejmowanych na rzecz spełniania oczekiwań i potrzeb interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa. Aktywności podejmowane w otoczeniu wewnętrznym mogą być jednak widoczne również poza przedsiębiorstwem. Nie kształtują one jedynie relacji zachodzących w otoczeniu wewnętrznym. Nie da się bowiem traktować zupełnie oddzielnie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Przedsiębiorstwo nie jest osadzone w próżni, zatem działania podejmowane w otoczeniu wewnętrznym skutkują również w pewien sposób na otoczenie zewnętrzne (w tym interesariuszy zewnętrznych).<sup>233</sup>

<sup>231</sup> Tamże.

<sup>232</sup> G. Bartkowiak, *Společna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Warszawa, Diffin, 2011, s. 76–77.

<sup>233</sup> M. Sznajder, *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Politechnika Białostocka, Economics and Management- 2/2013, s. 202.



**Rysunek 2. Zestawienie korzyści zewnętrznych z wprowadzenia CSR**

Źródło: Sznajder M., dz. cyt., 2013, s.203

Korzyści zewnętrzne wynikają z działań podejmowanych na rzecz spełniania oczekiwań i potrzeb interesariuszy zewnętrznych. Podobnie jak w przypadku aktywności w otoczeniu wewnętrznym, również działania podejmowane w stosunku do otoczenia zewnętrznego mogą przynosić skutki wśród interesariuszy wewnętrznych.<sup>234</sup>

## CSR w polskich przedsiębiorstwach

Jak wynika z najnowszego raportu KPMG W POLSCE i Forum Odpowiedzialnego Biznesu pt. „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu: Fakty a Opinie, wśród dużych i średnich firm w Polsce panuje bardzo duża świadomość zasadności prowadzenia odpowiedzialnego biznesu (CSR). Jesteśmy jednak dopiero w połowie drogi do działania w oparciu o wdrożone programy CSR. Dobre praktyki w tym zakresie podejmuje w Polsce co druga badana firma, przy czym najczęściej są to firmy bardzo duże i te z udziałem kapitału zagranicznego. Kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu nabiera znaczenia w przedsiębiorstwach realizujących działania CSR – w co drugim z nich członek zarządu odpowiada za kwestie CSR, a 63% formalnie uwzględnia je w swojej strategii. Z drugiej strony, mimo przedstawianych opinii, że powinnością firm jest odpowiadanie na wyzwania społeczne i ekologiczne (96%), dla 18% firm CSR oznacza długofalowe i planowe zaangażowanie.

<sup>234</sup> M. Sznajder, dz. cyt., 2013, s. 203

Główne wnioski wynikające z przeprowadzonego badania:<sup>235</sup>

- najważniejsze dla firm odpowiedzialnych społecznie są wyzwania środowiskowe (50%) i wsparcie społeczności lokalnych (69%);
- najrzadziej wskazywano na istotność edukacji w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji (10%) oraz profilaktykę zdrowotną (4%);
- ponad trzy czwarte (77%) przedstawicieli dużych i średnich firm obecnych w Polsce jest zdania, że prowadzenie działalności biznesowej zgodnie z koncepcją CSR ma korzystny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa;
- najczęściej wskazywaną potencjalną korzyścią jest poprawa wizerunku firmy na rynku-ponad połowa (52%) badanych uważa, że może być to efekt prowadzenia działań CSR;
- mniej niż połowa (46%) dużych i średnich firm w Polsce prowadzi obecnie działania CSR. Kolejne kilkanaście procent (15%) zastanawia się nad rozpoczęciem ich prowadzenia, co oznacza, że w najbliższych latach można spodziewać się rozwoju tej koncepcji w polskich firmach.

Przykłady Polskich firm, które najbardziej wyróżniają się poprzez wdrażanie działań w zakresie CSR:

- Grupa LOTOS – Kampania międzynarodowa sprzątanie Bałtyku; Chronimy Naturę na Wyspie Sobieszewskiej; Lotos- Mistrzowie w pasach;<sup>236</sup>
- Telekomunikacja Polska –Telefon do mamy; Dźwięki Marzeń; Akademia Orange;<sup>237</sup>
- PGNiG – Akcja Bezpieczny Mieszkaniec; Projekt Galeria Jednego Dzieła; Tworzenie kultury bezpiecznej pracy;<sup>238</sup>
- Enea Operator – Energetyczna Akademia Siatkówki; Bezpiecznie jeżdżę rowerem, Niebiescy dzieciom;<sup>239</sup>
- Kompania Piwowarska – Sprawdź promile; Odpowiedzialne spożywanie alkoholu; Prowadzący – niepijący;<sup>240</sup>
- Grupa Allegro – NakARM psa z Tablica.pl; E-biznes bez barier; Projekt Kręć kilometr, zaparkuj klimatycznie.<sup>241</sup>

---

<sup>235</sup> [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl), [dostęp 18.04.201].

<sup>236</sup> [www.odpowiedzialny.lotos.pl](http://www.odpowiedzialny.lotos.pl), [dostęp 22.04.2015].

<sup>237</sup> [www.raportyspoleczne.pl](http://www.raportyspoleczne.pl), [dostęp 22.04.201].

<sup>238</sup> [www.pgnig.pl](http://www.pgnig.pl), [dostęp 22.04.2015].

<sup>239</sup> [www.raportcsr.enea.pl](http://www.raportcsr.enea.pl), [dostęp 22.04.2015].

<sup>240</sup> [www.kp.pl](http://www.kp.pl), [dostęp 22.04.2015].

<sup>241</sup> [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl), [dostęp 22.04.2015].

## CSR w Polskim Koncernie Naftowym ORLEN-studium przypadku

PKN ORLEN, największa polska firma i regionalny lider w swojej branży, od lat wyznacza najwyższe standardy zarówno w bieżącej działalności rynkowej, jak i podejściu do kwestii zrównoważonego rozwoju. Firma wychodzi z założenia, że społeczna odpowiedzialność biznesu to nie koszt wpisywany w rubryce „wydatki”, ale przede wszystkim inwestycja w rozwój właściwych relacji z otoczeniem i wszystkimi interesariuszami, tworzących fundament dla konsekwentnego i stabilnego budowania wartości firmy. Prospołeczna postawa ma odzwierciedlenie w podjętych przez ORLEN następujących, przykładowych inicjatywach:<sup>242</sup>

- „Spełniamy marzenia” – pracownicy PKN ORLEN S.A. spełniają marzenia dzieci z rodzinnych domów dziecka. Akcja polegała na tym, że zorganizowano konkurs na najpiękniejszą, bożonarodzeniową kartkę, adresowany do dzieci z rodzinnych domów dziecka. Wszyscy pracownicy mieli możliwość zrealizowania wybranego przez laureatów konkursu, marzenia;
- „Edukacja, szansa, kariera” – celem tej inicjatywy było promowanie PKN ORLEN S.A. wśród studentów i absolwentów oraz wspieranie inicjatyw lokalnych placówek edukacyjnych. Działania podjęte w ramach tej inicjatywy: program stypendialny, organizacja praktyk studenckich i staży absolwentkich, czynny udział w targach pracy;
- „Wolontariat Pracowniczy” PKN ORLEN nieustannie się rozwija i szuka nowych pól aktywności dla pracowników/wolontariuszy, realizując projekty zgodnie z potrzebami zgłaszanymi przez pracowników lub samodzielnie je inicjując;
- „Raportowanie społeczne” – tradycja raportowania działań społecznych wyróżnia Polski Koncern Naftowy ORLEN na polskim rynku, podobnie jak terminowość i cykliczność raportowania.

## Podsumowanie

Odpowiedzialność społeczna jest zespołem obowiązków spoczywających na organizacji, dotyczących ochrony i umacniania społeczności, w której organizacja ta funkcjonuje. Wiele organizacji przekonało się już, jak ważne jest społecznie odpowiedzialne postępowanie w odniesieniu do środowiska. Poglądy na społeczną odpowiedzialność rozwijały się począwszy od ery przedsiębiorców przez epokę wielkiego kryzysu i erę społeczną aż do dzisiejszych czasów. W poszczególnych organizacjach można napotkać silne argumenty zarówno za, jak i przeciw społecznej odpowiedzialności.

---

<sup>242</sup> [www.orklen.pl](http://www.orklen.pl), [dostęp 18.04.2015].

Podejście przyjęte przez organizację wobec CSR może odpowiadać mniejszemu lub większemu zaangażowaniu, poczynając od oporu, przez społeczny obowiązek, społeczną reakcję, aż po społeczny wkład. Organizacje powinny oceniać efektywność swoich praktyk dotyczących społecznej odpowiedzialności tak samo jak efektywność każdej innej strategii.<sup>243</sup>

## Bibliografia:

1. Bartkowiak G., *Společna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Warszawa, Diffin, 2011, s. 76–77.
2. Griffin R. W., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Warszawa, PWN, 1999.
3. Korpus J., *Společna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Warszawa, PLACED, 2006.
4. *Společna Odpowiedzialność Biznesu*, red. M. Barnatt, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2011.
5. *Společna Odpowiedzialność w Biznesie*, red. M. Bojar, Lublin, Politechnika Lubelska, 2007.
6. Sznajder M., *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, *Economics and Management* – 2/2013, Politechnika Białostocka, [http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/279/3.3\\_sznajder.pdf](http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/279/3.3_sznajder.pdf).
7. [www.csr.szczecin.pl](http://www.csr.szczecin.pl), [dostęp 18.04.2015].
8. [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl), [dostęp 22.04.2015].
9. [www.odpowiedzialny.lotos.pl](http://www.odpowiedzialny.lotos.pl), [dostęp 22.04.2015].
10. [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl), [dostęp 18.04.2015].
11. [www.raportyspoleczne.pl](http://www.raportyspoleczne.pl), [dostęp 22.04.2015].
12. [www.pgnig.pl](http://www.pgnig.pl), [dostęp 22.04.2015].
13. [www.raportcsr.enea.pl](http://www.raportcsr.enea.pl), [dostęp 22.04.2015].

## Abstract

The article presents the idea of CRS based on the tools, benefits and restrictions (strong and weak sides, assets and dangers) of the implementation of the new tendency in management, which is the social responsibility in business.

The approach in this article uses the researches, professional writing and the case of coincidence. The development of CRS in Poland is analysed in a detailed way, given the example of PKN Orlen.

---

<sup>243</sup> R. W. Griffin, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Warszawa, PWN, 1999, s. 149, 162–163.

**Maciej Koszel**

Katedra Zarządzania Strategicznego  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **Nowe trendy kształtowania relacji międzyorganizacyjnych – koopetycja**

*Słowa kluczowe: koopetycja, relacje międzyorganizacyjne, podejście zasobowe.*

### **Streszczenie**

Artykuł omawia koopetycję jako współczesne podejście w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych na poziomie zarządzania strategicznego. Autor, opierając się na założeniach podejścia zasobowego, wskazuje na potrzebę poszukiwania nowych metod rozwoju przedsiębiorstw. Ograniczoność zasobów wewnątrz organizacyjnych sprzyja nawiązywaniu relacji i charakterze koopetycyjnym, które określa się mianem kooperacji między konkurentami. Przedstawiono podstawowe charakterystyki koopetycji, potencjalne korzyści oraz nakreślono przyszłe dylematy badawcze z nią związane.

### **Wstęp**

Zmienność otoczenia, jego wzrastająca heterogeniczność oraz towarzysząca im niepewność stanowią o coraz trudniejszych warunkach funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Wskazane czynniki stanowią komponenty kanonicznej triady współczesnych systemów społecznych<sup>244</sup> i w znacznej mierze przyczyniają się do kształtowania warunków tzw. nowej normalności w gospodarce – tabela 1.

---

<sup>244</sup> K. Jędralska, A. Czech, *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, „Master of Business Administration”, 3/2011, s. 9.

**Tabela 1. Charakterystyka tradycyjnej gospodarki i gospodarki nowej normalności**

| Element                                            | Tradycyjna gospodarka            | Gospodarka nowej normalności           |
|----------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| Cykle gospodarcze                                  | Przewidywalne                    | Brak                                   |
| Wzrosty i wyżki                                    | Określone<br>(średnio co 7 lat)  | Nieregularne,<br>nieprzewidywalne      |
| Spadki i recesje                                   | Określone<br>(średnio co 10 lat) | Nieregularne,<br>nieprzewidywalne      |
| Potencjalny wpływ<br>na wyniki<br>przedsiębiorstwa | Niski                            | Wysoki                                 |
| Ogólna charakterystyka<br>sposobu inwestowania     | Ekspansywne,<br>wielokierunkowe  | Ostrożne, ukierunkowane                |
| Tolerancja ryzyka<br>rynkowego                     | Akceptowane                      | Wysoki                                 |
| Postawa konsumencka                                | Pewność siebie                   | Unikanie                               |
| Preferencje<br>konsumenckie                        | Stabilne, ewoluujące             | Pełne lęku i walki<br>o bezpieczeństwo |

Źródło: Kotler P., Caslione A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Warszawa, MT Biznes, 2009, s. 31.

Jednym z bardziej istotnych czynników wpływających na działalność współczesnych przedsiębiorstw pozostaje również kwestia zasobów wewnątrz organizacyjnych, które w warunkach nowej normalności stają się coraz bardziej ograniczone. W dobie turbulentnego otoczenia funkcjonowania przedsiębiorstw, wykształcenie zasobów będących źródłem potencjalnej przewagi konkurencyjnej wymaga znacznych nakładów i zaangażowania różnego rodzaju kapitału. Coraz trudniej również o takie zasoby, które będą unikatowe w odniesieniu do konkurentów z grupy strategicznej, całej branży czy sektora. Potrzeba wykazywania innowacyjnego podejścia odnosi się do wszystkich obszarów funkcjonalnych, tymczasem potencjał wewnętrzny – efektywność organizacyjna będąca pochodną działań o charakterze organicznym jest ograniczona. Jednym z rozwiązań służących uzupełnieniu luki zasobowej przedsiębiorstw jest podejmowanie inicjatyw o charakterze rozwoju zewnętrznego, które polegają na nawiązywaniu relacji z innymi podmiotami działającymi w branży lub też spoza niej.<sup>245</sup> Do najbardziej znanych metod rozwoju zewnętrznego należą fuzje i przejęcia, alianse strategiczne, czy tworzenie spółek typu joint venture. Fuzje

<sup>245</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Wałbrzych, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom 27, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2014, s. 7–25.

i przejęcia stanowią przejaw podejścia konkurencyjnego (logika konfliktu, wrogie przejęcie), tymczasem alianse strategiczne i spółki joint venture mają charakter kooperatywny. Podejściem łączącym założenia podejścia konkurencyjnego i kooperatywnego, ich swoistą hybrydą i zarazem paradoksem, jest koopetycja, która bywa również określana mianem kooperacji konkurujących ze sobą przedsiębiorstw.<sup>246</sup>

Celem artykułu jest charakterystyka koopetycji jako rozwiązania służącego poprawie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w tobie zmiennego, złożonego i niepewnego otoczenia ich funkcjonowania. Wskazano na główne przesłanki koopetycji i jej główne charakterystyki (typy, poziomy). Wskazano również na potencjalne kierunki badań nad koopetycją.

## **Uzasadnienie koopetycji na gruncie podejścia zasobowego**

W ramach zarządzania strategicznego, jednym z podejść, na kanwie którego uzasadnia się występowanie koopetycji jest podejście zasobowe.<sup>247</sup> Podejście zasobowe skupia się na analizie specyficznych zasobów organizacji, które mogą przyczynić się do wykształcenia przewagi konkurencyjnej<sup>248</sup> a w konsekwencji do uzyskania bardziej korzystnej pozycji w gronie bezpośrednich konkurentów – stanowiących np. grupę strategiczną. Hunt i Morgan wskazują, że przedsiębiorstwo jest w stanie stworzyć przewagę konkurencyjną w dwóch przypadkach. Jeśli jest w stanie wygenerować porównywalną wartość dla odbiorcy końcowego (klienta) przy obniżonych, względem konkurentów, kosztach jej pozyskania oraz w sytuacji, gdy jest w stanie wygenerować większą wartość dla odbiorcy przy porównywalnych kosztach zdobycia przewagi konkurencyjnej (rysunek 1).<sup>249</sup>

---

<sup>246</sup> W. Czakon, *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji*, Łódź, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 1147, zeszyt 52, 2013, s. 128.

<sup>247</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2011, s. 8.

<sup>248</sup> J. Cygler, *Granice inspiracji w kooperencji*, [w:] *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Warszawa, Wyd. SGH, 2014, s. 330.

<sup>249</sup> S. Hunt, R. Morgan, *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition*, „Journal of Marketing”, vol. 61, 1997, s. 78.

| Relatywny koszt | Relatywna wartość dla odbiorcy |                              |                        |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------|
|                 | niska                          | porównywalna                 | wysoka                 |
| wyższy          | Brak przewagi konkurencyjnej   | Przewaga konkurencyjna       | Przewaga konkurencyjna |
| porównywalny    | Pozycja nieokreślona           | Pozycja równowagi            | Przewaga konkurencyjna |
| niższy          | Brak przewagi konkurencyjnej   | Brak przewagi konkurencyjnej | Pozycja nieokreślona   |

**Rysunek 1. Macierz pozycji konkurencyjnej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hunt S., Morgan R., *Resource – Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition*, „Journal of Marketing”, vol. 61, 1997, s. 78.

Jednocześnie należy wskazać na degradację wartości dotychczasowych zasobów strategicznych będących w posiadaniu przedsiębiorstw. Zaś ceny pozyskiwania nowych zasobów nieregularnie (skokowo) rosną. Efektem takiej sytuacji jest coraz chętniejsze sięganie przedsiębiorstw po współpracę z tymi przedsiębiorstwami, które dysponują deficytowymi zasobami – najczęściej o charakterze niematerialnym. Inicjatywy współpracy coraz częściej dotyczą podmiotów, które do tej pory ze sobą konkurowały. Decyzja o współpracy determinowana jest w głównej mierze brakiem zdolności do samodzielnego wygenerowania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Układ relacji nazywany koopetycją pozwala na jednoczesne czerpanie korzyści wynikających tak ze współpracy, jak i zachowania stosunku konkurencji. Przy czym podkreśla się szczególną wartość dla wykształcenia nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, tej części relacji, którą charakteryzuje współpraca.<sup>250</sup>

<sup>250</sup> J. Cygler, *Granice inspiracji w kooperacji*, [w:] *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Warszawa, Wyd. SGH, 2014, s. 330–331.

## Relacje koopetycji

Poprzez koopetycję rozumie się „(...) układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami, zachowującymi odrębność organizacyjną. Relacje kooperencji<sup>251</sup> tworzone są do realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym horyzoncie czasowym, a ich konsekwencje mają istotny wpływ na strategię rozwoju zaangażowanych stron”.<sup>252</sup> Autorka przytoczonej definicji wskazuje na silne powiązanie przedmiotowej koncepcji z zarządzaniem strategicznym. Koopetycja traktowana jest jako metoda rozwoju strategicznego przedsiębiorstw – odpowiada długiemu horyzontowi planowania, cechuje ją celowość. Powiązanie koopetycji z zarządzaniem strategicznym jest również wyraźnie widoczne w źródłach jej inspiracji, w tym w podejściu zasobowym.

**Tabela 2. Oczekiwane i osiągnięte korzyści koopetycji wśród polskich przedsiębiorstw**

| <b>Korzyści oczekiwane</b>                                                                       | <b>Korzyści osiągnięte</b>                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Uzyskanie dostępu do rynku                                                                    | 1. Obniżenie kosztów                                                                             |
| 2. Wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurenta niezrzeszonego w układzie koopetycyjnym | 2. Dostęp do zasobów (materialnych i niematerialnych)                                            |
| 3. Rozszerzenie skali działania                                                                  | 3. Wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurenta niezrzeszonego w układzie koopetycyjnym |
| 4. Obniżka kosztów                                                                               | 4. Rozszerzenie skali działania                                                                  |
| 5. Obniżenie kosztów transakcyjnych                                                              | 5. Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych                                                     |
| 6. Wzrost wartości przedsiębiorstwa                                                              | 6. Pozyskanie unikalnej wiedzy                                                                   |
| 7. Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej                                                  | 7. Obniżka kosztów transakcyjnych                                                                |
| 8. Wzrost innowacyjności                                                                         | 8. Dostęp do nowych rynków                                                                       |
| 9. Pozyskanie wiedzy rynkowej                                                                    | 9. Wzrost wartości przedsiębiorstwa                                                              |
| 10. Pozyskanie zasobów (materialnych i niematerialnych)                                          | 10. Osiąganie korzyści specjalizacji                                                             |
|                                                                                                  | 11. Wzrost innowacyjności                                                                        |

Źródło: Cygler J., *Korzyści Kooperencja – oczekiwania i efekty*, Organizacja i Kierowanie, nr 5 (158), s. 71.

<sup>251</sup> Joanna Cygler dla określenia koopetycji używa terminu kooperencji.

<sup>252</sup> J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 5 (128), 2007, s. 64.

Ze względu na swój charakter kooperacja traktowana jest jako swoisty fenomen i paradoks. Jest to bowiem typ relacji międzyorganizacyjnych łączący dwie sprzeczne ze sobą logiki-logikę konfliktu (konkurencji) oraz logikę zaufania (współpracy). Tym niemniej wskazuje się na liczne potencjalne i rzeczywiste korzyści jej stosowania. Zespół pod kierunkiem Joanny Cygler przeprowadził badania, które potwierdzają założenie o pozytywnych efektach zastosowania kompetycji – tabela 2.

Warto również wskazać na podstawowe typy zachowań kooperacyjnych i jej poziomy. Pierwsza z omawianych typologii różnicuje kooperację ze względu na poziom konkurencji i kooperacji w kształtowaniu strumienia wzajemnych relacji. Przyjmując powyższe kryteria wyróżnia się cztery podstawowe typy zachowań kooperacyjnych. Przedsiębiorstwa cechujące zarówno wysoki poziom konkurencji i współpracy określane są mianem „integratorów”. Przedsiębiorstwo skrajnie odmiennym nastawieniem to „samotnik”. Wysoki poziom konkurencji i niski poziom współpracy oznacza typ „wojownika”, natomiast przedsiębiorstwa nastawione na współpracę to „partnerzy” – rysunek 2.

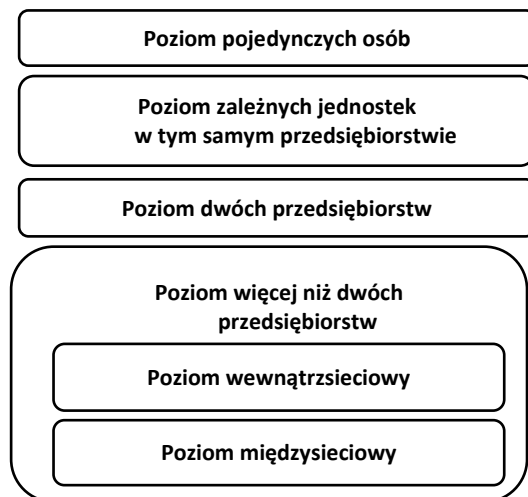
|                    |        |                   |            |
|--------------------|--------|-------------------|------------|
| Poziom konkurencji | Wysoki | Wojownik          | Integrator |
|                    | Niski  | Samotnik          | Partner    |
|                    |        | Niski             | Wysoki     |
|                    |        | Poziom kooperacji |            |

**Rysunek 2. Typy zachowań kooperacyjnych ze względu na poziom konkurencji i kooperacji uczestników relacji**

Źródło: Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, 2013, s. 32.

Druga z typologii uwzględnia zasięg geograficzny relacji kooperacji oraz liczbę uczestniczących w niej podmiotów. Analogicznie jak w pierwszej typologii wskazuje się na cztery podstawowe typy. Znaczny zasięg geograficzny relacji między wysoką liczbą konkurentów oznacza kooperację sieciową. Mały zasięg geograficzny oraz niska liczba uczestników relacji to kooperacja separacyjna. Dwa pozostałe typy to kooperacja geocentryczna (duża liczba konkurentów, mały zasięg geograficzny) oraz kooperacja rozproszona (mała liczba konkurentów, znaczny zasięg geograficzny).

Przedstawiając poziomy kooperacji przyjmuje się podstawowy podział, w którym wykazuje się kooperację indywidualną, wewnątrz organizacyjną oraz międzyorganizacyjną (rysunek 3).



**Rysunek 3. Poziomy kooperacji**

Źródło: Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M., Materna G., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, 2013, s. 36.

Kooperacja indywidualna może zachodzić między pojedynczymi osobami – np. między pracownikami tego samego szczebla organizacyjnego. Kooperacja wewnątrzorganizacyjna określa relacje zachodzące między działami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa – np. między działem marketingu a działem badań i rozwoju, które konkurują o ograniczone zasoby finansowe i kooperują przy tym na polu opracowywani koncepcji nowego produktu. Największe pole z perspektywy potencjalnych badań naukowych wykazuje kooperacja międzyorganizacyjna, w ramach której wyróżnia się kooperację wewnątrzsieciową (np. wewnątrz klastra) oraz międzysieciową (między klastrami).

## Podsumowanie

Współczesne dynamiczne zmiany otoczenia funkcjonowania przedsiębiorstw przyczyniają się do coraz większej potrzeby zwinnego podejścia w kształtowaniu strategii przedsiębiorstw. Ograniczony potencjał organiczny przedsiębiorstw wyznacza nowe kierunki rozwoju. Przedsiębiorstwa stają w obliczu podjęcia kluczowych decyzji dotyczących swojej przyszłości. Zamknięcie się na innych uczestników otoczenia może oznaczać nadmierną eksploatację zasobów wewnętrznych organizacyjnych, w skrajnych sytuacjach wyczerpanie się i utratę źródeł przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony istnieje możliwość podjęcia współpracy z dotychczasowymi konkurentami. Jednak ta sytuacja również rodzi możliwość ujawnienia lub nawet utraty swoich kluczowych zasobów i kompetencji. W obliczu zagrożenia przetrwania przedsiębiorstwa decyzje strategiczne muszą zostać poprzedzone dogłębną analizą dostępnych opcji kierunków i metod rozwoju. Należy jednak podkreślić, że współcześnie kooperacja należy do coraz chętniej wybieranych.

## Bibliografia

1. Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 5(128), 2007.
2. Cygler J., *Korzyści Kooperencja – oczekiwania i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 5(158).
3. Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, 2013.
4. Cygler J., *Granice inspiracji w kooperencji*, [w:] *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Warszawa, Wyd. SGH, 2014.
5. Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M., Materna G., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, 2013.
6. Czakon W., *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*, Łódź, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 1147, zeszyt 52, 2013.
7. Hunt S., Morgan R., *Resource – Advatage Theory: A Snake Swallowing Its Tail ora a General Theory of Competition*, „Journal of Marketing”, Vol. 61, 1997.
8. Jędralska K., Czech A., *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, „Master of Business Administration”, 3/2011.
9. Kotler P., Caslione A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Warszawa, MT Biznes, 2009.
10. Stańczyk-Hugiet E., *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przeгляд Organizacji”, nr 5/2011.

11. Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom 27, Wałbrzych, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.

### **Abstract**

The article discusses the coopetition as a contemporary approach in forming the inter-organizational relationship at the level of strategic management. Coopetition is explained on the basis of resources based approach. The author pointed out the need of seeking new ways of organizational development. Limited resources within the organization favor external methods of development-coopetition as one of them. The basic features of coopetition, its levels, types and potential benefits were pointed out.

**Anna Kozubek**

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza  
Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”  
Opiekun naukowy: mgr Damian Gębarowski

## **Kreatywność a zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem**

### **Streszczenie**

Artykuł ukazuje jak twórcze myślenie oraz związane z nim innowacje wpływają na zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem. Wymienione zostały główne problemy związane z kreatywnością i innowacyjnością, a także podstawowe rodzaje innowacji. Praca wskazuje, jaką rolę pełni pomysłowość w procesie innowacyjnym a także jak wzbudzić inwencję i śmiałość wśród pracowników. Porusza problem poszukiwania twórczych rozwiązań i właściwej organizacji procesu kreatywnego myślenia.

### **Wprowadzenie**

W dzisiejszych czasach coraz częściej tworzy się techniki usprawniające i ułatwiające kierowanie przedsiębiorstwem. Mimo to warto zainteresować się tym tematem, ponieważ wiele z nich nie zostały wykorzystane np. w Polskich realiach. Firmy wychodząc poza standard mogą wzbogacić rozwój marketingu, komunikacji, produkcji a przede wszystkim zarządzania i organizacji. Kreatywne myślenie nie wymaga specjalistycznej wiedzy ani szczególnych zdolności. Jest łatwo dostępne gdyż otaczający nas świat jest pełen inspiracji. Szczególnie powinny zainteresować się nim małe i średnie przedsiębiorstwa, które dopiero wychodzą na rynek. Dzięki odpowiednim technikom będą się wyróżniać a co za tym idzie szybciej znajdą obszar stałych i lojalnych klientów. W niniejszej pracy poruszę temat kreatywności oraz innowacji w nowoczesnym przedsiębiorstwie.

### **Ważne definicje**

Pojęcia kreatywności i innowacji często pojawiają się w naszym słownictwie. Używamy tych słów zamiennie, jednak nie do końca potrafimy je opisać. Mimo to różnica pomiędzy tymi wyrazami istnieje, choć nie zawsze jest widoczna.

## Kreatywność

Kreatywność jest procesem bardzo złożonym. Obejmuje wiele zjawisk i dość trudno ją zdefiniować. Nie ma jednej ogólnej przyjętej definicji kreatywności. W literaturze jest ich wiele. „Słownik języka polskiego” definiuje „kreatywność”, jako „zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego”.<sup>253</sup> Bardziej rozbudowany opis przedstawił Torrance, według którego kreatywność niejako popycha nas do szukania nowych rozwiązań w sytuacji, gdy mamy problem a także oceny ich i eliminowania ewentualnych błędów. Natomiast inni autorzy określają ją, jako „osiągnięcie czegoś niezwykłego i nowego, czegoś, co przekształca i zmienia pole działalności w sposób znaczący(...) takie rzeczy, które ludzie robią, że zmienia się świat”.<sup>254</sup> Chcąc podać jedną wspólną definicję możemy powiedzieć, że kreatywność to proces umysłowy, dzięki któremu powstają nowe pomysły i koncepcje a także nowe spojrzenie na istniejące już ideały.

## Innowacja

Jeśli chodzi o pojęcie innowacji to wielu osobom kojarzy się z niepowtarzalną zmianą, reformą, ideą. Może ono dotyczyć procesów technicznych, organizacyjnych czy psychologicznych. Jako pierwszy pojęcie innowacji wprowadził J. A. Schumpeter, który uważał, że jest ona radykalną zmianą lub wynalazkiem. Częściej jednak spotykamy się z określeniem ekonomicznego wykorzystania nowych pomysłów. Według podręcznika Oslo Manal „innowacja jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym”.<sup>255</sup> Z pojęciem innowacji silnie związane jest zjawisko postępu, chociaż całkowite utożsamianie tych pojęć byłoby błędem. Podstawowa różnica między postępem a innowacją polega na tym, że efekty ekonomiczne procesów innowacyjnych muszą być kwantyfikowalne na poziomie mikroekonomicznym, natomiast efekty postępu różnego typu mogą być trudne do zmierzenia na tym poziomie.<sup>256</sup>

---

<sup>253</sup> *Słownik języka polskiego*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002, s. 368.

<sup>254</sup> [www.psychologia-spoeczna.pl/aktualnosci/1294-o-kreatywnosci.html](http://www.psychologia-spoeczna.pl/aktualnosci/1294-o-kreatywnosci.html).

<sup>255</sup> [www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_96055.asp?soid=677964766D394262AB915FB61187C008](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp?soid=677964766D394262AB915FB61187C008).

<sup>256</sup> A. Wojciechowski, *Teoria Innowacji*, Olsztyn, materiały WMARR S.A.

## **Przedsiębiorstwo innowacyjne**

”Przedsiębiorstwem innowacyjnym jest takie przedsiębiorstwo, w którym np. w okresie ostatnich trzech lat dokonano innowacji, czyli wprowadziło pewną nowość do praktyki w odniesieniu do produktu(towaru lub usługi) procesu, marketingu lub organizacji.”<sup>257</sup>

### **Jak pobudzić kreatywność?**

#### **Czynniki wpływające na kreatywność**

Bez kreatywności postęp techniczny i społeczny nie ruszyłby z miejsca. Nie można jej kupić za pieniądze. Szukanie niestandardowych rozwiązań jest dość trudne jednak istnieją czynniki, które pozytywnie na nią wpływają. Należą do nich: zmiany otoczenia, konkurencja, brak ewenementów, zbyt duże lub zbyt małe wymagania położonych, wzrost efektywności organizacyjnej. Niestety występują też sytuacje, które hamują kreatywne myślenie tj.: bardzo duża kontrola działania, brak wyobraźni w myśleniu, zbyt wnikliwa analiza koncepcji, nacisk na zmniejszenie kosztów a wzrost przychodów.

### **Kreatywność wśród pracowników**

Aktywne poszukiwanie nowych rozwiązań najlepiej zacząć od pracowników i zaangażowanie ich w proces twórczy. Aby to się udało potrzebne są bodźce motywujące do kreatywnego myślenia. Każdy pracownik lubi, gdy jego praca jest doceniana i odpowiednio wynagradzana. Nie tylko premie zachęcają do działania. Szkolenia czy konferencje potrafią rzucić nowe światło na pracę oraz tworzące się problemy. Nie bez znaczenia jest atmosfera pracy oraz styl przewodzenia. Pracownicy będą mało kreatywni, gdy w organizacji będzie panować stresująca atmosfera. Nie oznacza to jednak rezygnacji z konstruktywnej krytyki. Wszyscy powinni znać zakres swoich obowiązków i być nakierunkowani na właściwy tok myślenia. Jednak najważniejszym zadaniem jest dobór odpowiednich osób na dane stanowisko. Proces ten ma nie mały wpływ na rozwój kreatywności i rozpoczyna się już na poziomie rekrutacji. Jeśli pracownik robi to, co należy do jego zainteresowań oraz jest jego pasją efekty pracy mogą być dwa razy lepsze.

---

<sup>257</sup> Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, ([www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl)).

## Klienci źródłem inspiracji

Bardzo dobrym pomocnikiem w procesie twórczego myślenia są klienci, zwłaszcza ci niezadowoleni. Choć wydawać by się mogło, że stanowią oni problem, potrafią podsunąć nowe pomysły. Należy zbierać opinie takich klientów. Inspiracji dostarcza też sama obserwacja nabywców, którzy szukają dla siebie jak najlepszych rozwiązań. Bardzo dobrym pomysłem jest wdrażanie możliwości dostosowania produktów do indywidualnych potrzeb. Istotne jest, więc przeprowadzanie badań rynku.

## Techniki pracy twórczej

Istnieje wiele technik pracy twórczej.” Jak dowodzi historia nauki i techniki, na razie wielkie odkrycia i wynalazki dokonali ludzie w pojedynkę, natomiast postęp techniczny, usprawnienia, zwłaszcza technologii, są dziełem twórczości grupowej.<sup>258</sup>

„Do najczęstszych technik pracy twórczej należy:

- Burza mózgów-swobodne zgłaszanie pomysłów przez grupę od 5 do 10 osób;
- Metoda CIMDO – określenie celu, zdobycie informacji, założenie możliwości, podjęcie decyzji, wykonanie operacji;
- Myślenie lateralne (równoległe) – nowe spojrzenie na problem, odejście od tradycji;
- Burza pisana – napisanie na karteczkach trzech propozycji rozwiązania problemu;
- Metoda TRIZ – pokonywanie sprzeczności przy minimalnym udziale innych zasobów;
- Metoda sześciu kapeluszy – gdzie:
  - Biały – miejsce na informację;
  - Żółty – miejsce na poglądy i opinie;
  - Czarny – miejsce na oceny ryzyka, ostrzeżenie, krytykę;
  - Zielony – miejsce na kreowanie możliwości;
  - Czerwony – miejsce na emocje, intuicję, przeczucia;
  - Niebieski – miejsce na podjęcie decyzji.”<sup>259</sup>

## Organizacja procesu twórczego myślenia

Aby osiągnąć jak najlepsze efekty warto zadbać o właściwą organizację procesu myślenia. Do najważniejszych czynników należy: zespół, czas i miejsce pracy, problem oraz przebieg sesji.

---

<sup>258</sup> neur.am.put.poznan.pl/mt/9.3.pdf.

<sup>259</sup> www.sms.am.put.poznan.pl/eskrypty\_pliki/inzynieriasystemow/metosytworczegomyslenia.pdf.

## Zespół

Podczas poszukiwania członków zespołu powinno się wziąć pod uwagę różnorodność. Nie tylko doświadczeni pracownicy mogą pomóc, tak samo kreatywny może być również laik. Należy łączyć kobiety i mężczyzn, pracowników organizacji jak i osoby z zewnątrz. Psycholodzy uważają, że powinny to być osoby pomiędzy 25 a 40 rokiem życia, ponieważ mają wtedy dojrzałe podejście i są otwarci. Członkowie powinni być na tym samym szczeblu w organizacji, aby nie rodziły się pomiędzy nimi konflikty. Aby dobrze skomponować zespół należy przyjrzeć się zachowaniu, które cechuje ludzi kreatywnych.”

Według Gildy’ego Waisburd’a zalicza się do nich:

- Elastyczność (wykraczają poza rzeczy oczywiste);
- Płynność (tworzą wiele pomysłów dotyczących danego problemu);
- Szczegółowość (wnikają w szczegóły zadania);
- Tolerancja niejasności (dobrze sobie radzą w sytuacjach konfliktowych);
- Zdolność postrzegania całości (podejście systemowe);
- Dociekliwość (zainteresowanie wieloma dyscyplinami);
- Wyczulenie na interesy innych (rozumieją potrzeby innych);
- Ciekawość (chcą „się bawić” rzeczami);
- Niezależność (myślenia);
- Refleksyjność (myślą o rzeczach, jakie widzą i o jakich słyszą);
- Orientacja na działanie (wychodzą poza samo myślenie i pomysły- działają);
- Umiejętność skupienia się (pracują systematycznie);
- Wytrwałość (w dążeniu do celu mimo przeszkód);
- Zaangażowanie (w to, co robią);
- Poczucie humoru (potrafią się śmiać by nabrać dystansu do rzeczywistości).<sup>260</sup>

## Czas i miejsce sesji

Następnymi czynnikami mającymi ogromne znaczenie jest miejsce i czas pracy. Środowisko powinno być ono nowe, świeże. Nie jest dobrym pomysłem przebywanie w będącym stałym miejscu pracy. Otoczenie powinno być dobrane do liczebności zespołu tak, aby można było skupić się na zadaniu i mieć możliwość komunikacji. Najlepszy czas przeprowadzenia sesji jest trudny do określenia. Jedna Uczestnicy powinni mieć możliwość spokojnego myślenia, bez presji czasu.

---

<sup>260</sup> F. Trias de Bes, P. Kotler, *Innowacyjność przepis na sukces. Model "Od A do F"*, Poznań, Dom Wydawniczy REBIS, 2013.

## Problem

Kolejnym znaczącym czynnikiem procesu myślenia jest właściwe przedstawienie problemu. Jeśli źle określimy sens problemu praca może okazać się negatywna w skutkach. Na działania zespołu dobrze wpływa szybsze poinformowanie o problemie tak, aby mogli on się nad nim zastanowić przed sesją. Aby łatwiej było przedstawić problem można posłużyć się różnego rodzaju materiałami ułatwiającymi jego identyfikację, a nawet przykładami.

## Seans

”Każdy seans wymaga przygotowania. Polegają one na:

- Przygotowaniu opisu sytuacyjnego, właściwym sformułowaniu przedmiotu i zebraniu innych informacji dla uczestników zespołu. Zaleca się, aby przygotowaniem zajmował się inna grupa, niż biorąca udziału w seansach kreatywności;
- Wybraniu dla zespołu prowadzącego, który zadba o prawidłowy przebieg seansu. Prowadzący powinien mieć wiedzę i doświadczenie udziału w zespołach inwencyjnych;
- Poinformowaniu członków zespołu o terminie, miejscu oraz programie seansu, z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem;
- Omówieniu z członkami zespołu zasad komunikacji (np. jak zgłaszać pomysły, jak notować pomysły itd.).”<sup>261</sup>

## Wpływ kreatywności i innowacji na zarządzanie przedsiębiorstwem

Bardzo ważne jest, aby przedsiębiorstwa posiadały zdolność do adaptacji we wciąż zmieniającym się rynku. Wprowadzenie nowych technik może dać duże efekty w przyszłości charakteryzujące się m.in. zwiększeniem sprzedaży. Firmy powinny się wyróżniać na tle konkurencji. „Kreatywność jest podstawą procesu innowacji. Jest ona „istotną cechą wszystkich aspektów podejmowania decyzji w biznesie. Jest to zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowywania dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności”.<sup>262</sup> Twórcze myślenie ułatwia rozwiązywanie problemów różnej natury oraz podejmowanie decyzji. Każde przedsiębiorstwo, w którym kreatywność odgrywa dużą rolę mogłoby podać dowody jej wpływu na skuteczność i wydajność organizacji. Pomijając wcześniej wspomnianą pomoc przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych do korzyści płynących z twórczego

---

<sup>261</sup> [www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp?soid=E06DFB9609D6429FBAF8921CF9D88D09](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=E06DFB9609D6429FBAF8921CF9D88D09).

<sup>262</sup> T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Warszawa, Wydawnictwo Gebethner & Ska, 1998.

myślenia zalicza się także rozwijanie umiejętności pracowników, lepszą ich pracę a przede wszystkim wprowadzanie nowych rozwiązań. Na tym jednak nie kończy się jej rola. Kreatywność jest również istotna dla marketingu. Odpowiednio wykorzystana pomoże zdobyć rzeszę odbiorców i zyskać przewagę nad konkurencją, co ma ogromne znaczenie w obliczu kryzysu gospodarczego, którego jesteśmy świadkami. Może stać się istotnym elementem strategii firmy. Jednak nie będzie pożądana w działach zajmujących się kwestią finansów. Bardzo znanym przykładem jest firma Apple, która od wielu lat dominuje na rynku dzięki kreatywności i innowacjom. W dzisiejszych czasach bardzo ważny jest odpowiedni poziom innowacji w przedsiębiorstwie. Wymaga ona jednak nieco strategicznego myślenia i dobrego podejścia. Może pomóc obniżyć koszty, ale musi być odpowiednio wykorzystana. Niestety trudno jest zarządzać czymś tak zmiennym.

„Wyróżnia się kilka podstawowych rodzajów innowacji:

- Innowacje produktowe – wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych;
- Innowacje procesowe – wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania. Innowacje w obrębie procesów mogą mieć za cel obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienie jakości, produkcję bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów. Przykładem nowych metod produkcji jest wdrożenie nowych urządzeń automatyzujących proces produkcyjny w ramach linii produkcyjnej czy wdrożenie wspomagania komputerowego na potrzeby opracowywania i rozwoju produktów;
- Innowacje organizacyjne – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Celem innowacji organizacyjnych może być osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna) czy obniżenie kosztów dostaw;

- Innowacje marketingowe – wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Cechą wyróżniającą innowacje marketingowe wśród innych zmian w zakresie instrumentarium marketingowego firmy jest to, że polegają one na wdrożeniu metody marketingowej niestosowanej dotychczas przez daną firmę. Musi być ona elementem nowej koncepcji lub strategii marketingowej stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas.<sup>263</sup>

Tak, więc widzimy, że innowacje są ważnym czynnikiem bytu przedsiębiorstwa.

Inwestowanie w nie sprawi, że dowiemy się jak myśli i co wybierają konsumenci. Jest to swego rodzaju informacja zwrotna, która jednak nie przychodzi od razu. Nie zawsze będą one zakończone sukcesem. Większa część z nich zakończy się nie powodzeniem. Jednak strach przed porażką nie powinien zniechęcać do podejmowania kroków ku lepszemu prosperowaniu przedsiębiorstwa.

## **Główne problemy związane z kreatywnością i innowacyjnością w przedsiębiorstwach**

Pomimo iż kreatywność i związane z nią innowacje są kluczowe dla biznesu nie są one w pełni wykorzystywane. Dzieje się tak, dlatego że przedsiębiorstwa nie mają dostatecznie dużo środków finansowych na wprowadzanie nowych rozwiązań oraz brak im umiejętności wykorzystania nauki w biznesie. Innym często podawanym powodem są niskie kwalifikacje pracowników a także brak zdolności do kreatywnego myślenia. Niedobór twórczych pracowników jest związany w znacznej mierze z wpajaniem nam od dziecka systemem, w którym jesteśmy nagradzani za przestrzeganie schematów. Niestety firmy nie zawsze dbają o rozwój kreatywności. Często zaniedbują przepływ nowych rozwiązań i pomysłów od pracowników, odrzucając je na dalszy plan. A jak wiadomo, jeśli jej nie ma, nie istnieje również innowacyjność, z którą również wiąże się komplikacje.

Zaliczamy do nich głównie:

- „niejednoznaczność interpretacji innowacji, mit innowacji radykalnej jako jedynej słusznej drogi postępowania, niedocenianie znaczenia marginalnych innowacji, mogących doprowadzić do przełomowego osiągnięcia;
- niejasne zakresy odpowiedzialności za wdrażanie innowacji, oczekiwanie innowacyjnych pomysłów głównie od działu B+R i ewentualnie marketingu, podczas gdy w proces ten powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy;
- brak modelu innowacyjności, niedostateczna wiedza menedżerów na temat podstawowych narzędzi związanych z kreatywnością i innowacyjnością;

---

<sup>263</sup> Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, ([www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl)).

- brak koordynacji i kontroli nad procesami innowacji ze względu na interpretowanie innowacyjności, jako koncepcji nielinearnej i kreatywnej;
- brak orientacji na klienta oraz ukierunkowania się na podnoszenie jakości jego klientów poprzez obserwację jego obecnych zachowań i identyfikację potrzeb;
- mylenie innowacyjności z kreatywnością, inwestowanie w kreatywność kosztem innowacyjności, brak funkcjonalnego zarządzania pomysłami, „kreatywność, której nie towarzyszy prawidłowe zarządzanie innowacyjnością, potrafi unicestwić przedsięwzięcie biznesowe lub całą firmę.”<sup>264</sup>

## Bibliografia:

1. Levitt T., *Creativity is not enough*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Aug 2002, vol. 80, Iss. 8.
2. Oslo Manual. *Guidelines for Collecting and Interpreting Technological*.
3. Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Warszawa, Wydawnictwo Gebethner & Ska, 1998.
4. *Słownik języka polskiego*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002
5. Torrance E. P., *Why Fly? A philosophy of Creativity*, NJ, Ablex Publishing Co., Norwood, 1995.
6. Trias de Bes F., Kotler P., *Innowacyjność przepis na sukces. Model "Od A do F"*, Poznań, Dom Wydawniczy REBIS, 2013.
7. Van Gundy A. B., *Techniques of Structured Problem Solving*, Nowy Jork, Van Nostrand Reinhold Company, 1988.
8. Wojciechowski A., *Teoria Innowacji*, Olsztyn, materiały WMARR S.A.,
9. <http://www.psychologia-spoeczna.pl/aktualnosci/1294-o-kreatywnosci.html>, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T2/t2\\_956.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_956.pdf).
10. [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_96055.asp?soid=677964766D394262AB915FB61187C008](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp?soid=677964766D394262AB915FB61187C008).
11. <http://neur.am.put.poznan.pl/mt/9.3.pdf>.
12. [http://www.sms.am.put.poznan.pl/eskrypty\\_pliki/inzynieriasystemow/metos\\_ytworczegomyслиenia.pdf](http://www.sms.am.put.poznan.pl/eskrypty_pliki/inzynieriasystemow/metos_ytworczegomyслиenia.pdf).
13. <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2154/Rola%20innowacji%20w%20zarz%C4%85dzaniu%20organizacjami%20%20studium%20przy%20padku.pdf?sequence=1>.

---

<sup>264</sup> T. Levitt, *Creativity is not enough*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Aug 2002, vol. 80, Iss. 8, s. 1370–145.

## Zarządzanie środowiskiem, a konkurencja przedsiębiorstw

Rozwój przedsiębiorstwa oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa uzależniony jest od wielu czynników, zarówno tych wewnętrznych, które są związane ściśle z organizacją jak i zewnętrznych. W zarządzaniu przedsiębiorstwem bardzo ważne jest, żeby określić hierarchię tych czynników. W niniejszej publikacji głównie zwrócono uwagę na czynnik ekologiczny, który związany jest ze zrównoważonym rozwojem. Koncepcja zrównoważonego rozwoju, znalazła swoje odbicie i potwierdzenie w wielu dokumentach oficjalnych oraz unijnych. Pomaga ona wyznaczyć odpowiednie kierunki rozwoju oraz możliwości wyboru pomiędzy konkurencyjnymi wartościami jakimi są, ochrona środowiska oraz wolność gospodarcza.<sup>265</sup>

Wejście Polski do Unii Europejskiej to nie tylko szereg możliwości, ale także wiele wyzwań dla przedsiębiorstw. Obecnie dosyć istotnie zwiększył się społeczny nacisk na poprawę jakości ochrony środowiska, wzrosły wymagania ekologiczne konsumentów, którzy są wrażliwi na sprawy środowiskowe. Dotychczasowe technologie tracą na znaczeniu, ponieważ zwiększa się uwagę na wymogi ekologiczne, dlatego przedsiębiorstwa chcąc przyciągnąć konsumentów muszą przyjmować założenia podstaw ekorozwoju. To właśnie problematyka ochrony środowiska stwarza najwięcej problemów, ale zarazem jest doskonałym przedmiotem w budowaniu mocnej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Celem tego rozdziału jest przedstawienie kompleksowych rozwiązań dla przedsiębiorstw, które dążą do proekologicznych rozwiązań. Autorka przedstawia najbardziej znane systemy i programy środowiskowe oraz przedstawia najważniejsze wady i zalety korzystania z systemów środowiskowych, które są przedmiotem budowania pozycji konkurencyjnej na rynku.

---

<sup>265</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwo Difin, 2007, s. 115.

## Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie

W dobie globalizacji przedsiębiorstwa są zmuszone uwzględniać w swoich strategiach aspekty związane ze środowiskiem naturalnym. W 2011 istniało około 200 międzynarodowych prawomocnych umów multilateralnych oraz 80 określonych norm, zasad oraz procedur. Przedsiębiorstwo, które przestrzega tych wymagań stosuje strategię reaktywną, zaś gdy realizuje dodatkowe działania to uznaje się ją za proaktywną. Proaktywność strategiczna jest jednym ze źródeł zwiększania konkurencyjności organizacji. Decyzję proaktywną powinny wiązać się z koncepcją zrównoważonego rozwoju (sustainable development).<sup>266</sup> Termin ten po raz pierwszy został użyty w 1987 roku w raporcie Nasza Wspólna Przyszłość Specjalnej Komisji ONZ. Jest to rozwój społeczno-gospodarczy, który uwzględnia zachowanie równowagi przyrodniczej i trwałości procesów przyrodniczych oraz zapewnia zaspokajanie podstawowych potrzeb obecnej społeczności jak i przyszłych pokoleń.<sup>267</sup>

Obecnie proekologiczna strategia przedsiębiorstwa jest związana z trzema aspektami:

- istota prewencji oparta na ciągłym doskonaleniu i uczeniu się oraz na zarządzaniu ekologiczną jakością totalną;
- uwzględnienie planowania oraz ryzyka;
- wsparcie kierownictwa.<sup>268</sup>

Reakcją na koncepcję zrównoważonego rozwoju było pojawienie się pojęcia: zarządzanie środowiskowe. Ważnym wkładem dla tworzenia systemów zarządzania środowiskowego była opracowana w 1992 roku przez Międzynarodową Izbę Handlową Karta Biznesu Zrównoważonego Rozwoju, która zawiera 16 zasad tworzenia omawianych systemów:

1. Ochrona środowiska priorytetem dla firmy;
2. Wdrażanie nowych zintegrowanych systemów;
3. Wdrażanie proekologicznych działań;
4. Kształcenie i szkolenie pracowników;
5. Przeprowadzanie wstępnej analizy oddziaływania na środowisko;
6. Ekologizacja produktów usług na etapie projektowania;
7. Wdrażanie systemów porad dla klientów;
8. Ekologizacja procesów produkcyjnych oraz eksploatacji urządzeń;
9. Przeprowadzanie oceny wpływu przedsiębiorstwa na środowisko;

---

<sup>266</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków, 2011, s. 117.

<sup>267</sup> E. Skrzypek, *Rola gospodarki opartej na wiedzy w warunkach zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, red. B. Powichrowska, Białystok, 2011, s. 26.

<sup>268</sup> B. Menguc, S. Auh, L. Ozanne, *The interactive effect of internal and external factors on proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance*, *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 94,2, s. 279–298.

10. Wdrażanie środków prewencyjnych i zapobiegawczych;
11. Oddziaływanie na dostawców i podwykonawców;
12. Zapobieganie nadzwyczajnym zagrożeniom środowiska;
13. Restrukturyzacja technologii na przyjazną środowisku;
14. Zaangażowanie firmy w działalność społeczną;
15. Prowadzenie konsultacji ze społeczeństwem;
16. Przestrzeganie wszystkich norm ochrony środowiska.<sup>269</sup>

W drugiej połowie XX wieku strategie środowiskowe miały głównie charakter instytucjonalny na poziomie makro, obecnie bardziej zwraca się uwagę na teorie zasobów, analizę obszarów decyzyjnych na obszarze działań poszczególnych przedsiębiorstw.<sup>270</sup> Zarządzanie środowiskowe można przedstawić w ujęciu globalnym (np. obieg gazów cieplarnianych, cykl życia gazów antropogenicznych), regionalnym (przemieszczanie się związków mineralnych i biogennych, migracje zwierząt) oraz lokalnym (procesy powstające w ekosystemach lokalnych).<sup>271</sup>

Przedsiębiorstwa budują swoją pozycję konkurencyjną dzięki przyjęciu modelowego i systemowego zarządzania środowiskowego. Obecnie wraz z powstawaniem zanieczyszczeń powstają dodatkowe koszty, dlatego restrukturyzacja jest jednym z najlepszych rozwiązań. Wysokie koszty redukcji zanieczyszczeń i składowania odpadów są związane z reformami procesów i innowacyjnymi działaniami. Rozwój przedsiębiorstw między innymi może się opierać na działaniach środowiskowych, które zwiększają efektywność oraz rentowność firmy, wywiązując się przy tym z wymogów prawnych i formalnych.<sup>272</sup>

Wymogi środowiskowe w istotny sposób oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które jest zmuszone do przestrzegania regulacji w zakresie ochrony środowiska oraz ponosi dodatkowe koszty. W bilansie organizacji muszą być ujęte zarówno koszty korzystania ze środowiska jak i koszty związane z jego ochroną, dlatego tak ważne jest umiejętne i odpowiednie zarządzanie środowiskowe, które jest integralną częścią ogólnego systemu zarządzania. Zarządzanie to powinno stwarzać ogólne ramy w celu możliwości przejrzystego podejścia do problemu ochrony środowiska i jego zanieczyszczeń.<sup>273</sup>

<sup>269</sup> J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Propagowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa, 2007, s. 99–100.

<sup>270</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność*, s. 124.

<sup>271</sup> B. Poskrobko, *Management of Rusing environment al resources and services In the light of the theory of sustainable development*, [w:] *Eco- management for sustainable regional development*, red. E. Bojar, Toruń, 2011, s. 43.

<sup>272</sup> A. Chodyński, *Wiedza*, s. 119–121.

<sup>273</sup> A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Lublin, 2011, s. 33–34.

## Strategia czystszej produkcji

Światowa Agencja Ochrony Środowiska opracowała program czystszej produkcji (CP), którego naczelnym zadaniem było zapobieganie powstawaniu zanieczyszczeń. Istotą programu jest:

1. priorytetowym zadaniem przedsiębiorstwa wraz z zadaniami produkcyjnymi jest ochrona środowiska;
2. podejmowanie inicjatyw i programów sprzyjających ochronie środowiska;
3. raportowanie o oddziaływaniu przedsiębiorstwa na środowisko;
4. popieranie idei monitoringu środowiska;
5. promowanie odpowiedzialnej przedsiębiorczości.<sup>274</sup>

Program ten jest procesem doskonalenia systemów zarządzania oraz sterowania produkcją usług i wyrobów, który zmierza do ograniczenia ich negatywnego oddziaływania na środowisko. Jest to niesformalizowany system zarządzania, którego celem jest odwrócenie bądź całkowite zatrzymanie degradacji środowiska, zapobieganie powstawaniu odpadów oraz racjonalne wykorzystanie zasobów przyrody. System ten ma za zadanie propagować technologię środowiskową oraz prowadzić do wzrostu odzysku oraz znaczenia recyklingu.<sup>275</sup>

Od 1996 roku, wpis do Rejestru Świadectw Czystszej Produkcji uzyskało 248 organizacji. Aktualnie wpis do tego rejestru posiada 35 jednostek organizacyjnych.<sup>276</sup> Uzyskanie tego świadectwa jest traktowane jako wstępny etap do wprowadzania systemów zarządzania środowiskowego według ISO14001, bądź unijnego EMAS. Certyfikat ułatwia wdrożenie tych systemów, lecz posiadanie jego nie jest obligatoryjne.<sup>277</sup> Rozszerzeniem programu Czystszej Produkcji jest wprowadzony w 2002 roku program Czysta Produkcja i Odpowiedzialna Przedsiębiorczość, gdzie zwrócono uwagę na kwestię społeczne. Podstawowy obszar CP rozszerzył działalność na obszar prospołeczny. Aktualnie w Polskim Rejestrze Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości znajdują się 27 laureatów.<sup>278</sup>

---

<sup>274</sup> J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Propagowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa, 2007, s. 100.

<sup>275</sup> *Tamże*, s. 101.

<sup>276</sup> Stowarzyszenie „Polski Ruch Czystszej Produkcji”, *Rejestr Świadectw Czystszej Produkcji*, [on-line] Programcp.pl, Dostępny w World Wide Web, <http://www.programcp.org.pl/polpcp.html>, [dostęp 07.04.2015].

<sup>277</sup> J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Propagowanie*, s. 102.

<sup>278</sup> Stowarzyszenie „Polski Ruch Czystszej Produkcji”, *Aktualni Laureaci Rejestru*, [on-line] prcpiop.pl, <http://www.prcpiop.pl/laureaci-aktualni.html>, [dostęp 08.04.2015].

## Program „Odpowiedzialność i Troska”

Kolejnym niesformalizowanym systemem zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie jest program „Odpowiedzialność i Troska” (Responsible Care). Jest to program międzynarodowy, który realizowany jest przez firmy chemiczne mający na celu zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko, poprawę bezpieczeństwa procesów wytwórczych, a także prewencyjne zarządzanie systemem ochrony zdrowia. Program ten powstał w 1984 roku w Kanadzie, lecz zyskał wielu zwolenników nie tylko w Ameryce, ale i w Europie, gdzie ośrodkiem centralnym została Europejska Rada Przemysłu Chemicznego z siedzibą w Brukseli. Program opiera się na pętli Deminga (ciągłe udoskonalenie) i realizowany jest w 47 krajach na świecie. Firmy, które realizują Program „Odpowiedzialność i Troska” są zobowiązane do ciągłej poprawy wiedzy na temat ochrony środowiska, efektywnego wykorzystania surowców oraz minimalizowania odpadów. Do ich zadań należy raportowanie zarówno sukcesów, jak i porażek. Przedsiębiorstwa przeprowadzają dialogi z ludźmi, służą pomocą oraz dobrą radą w celu właściwego zarządzania chemikaliami.<sup>279</sup>

W Polsce program ten został przyjęty w 1992 roku przez Polską Izbę Przemysłu Chemicznego sprawującą bezpośredni nadzór nad realizacją działań.<sup>280</sup> Ten prośrodowiskowy program, przeznaczony dla przemysłu chemicznego jest realizowany przez 31 przedsiębiorstw w Polsce. Niestety jak wynika

z raportów liczba firm biorących udział w programie, z roku na rok spada.<sup>281</sup>

Wdrożenie oraz realizacja programu wiąże się z kilkoma etapami:

1. podjęcie decyzji o wdrożeniu systemu;
2. analiza mocnych i słabych stron w aspekcie zarządzania środowiskowego;
3. zdefiniowanie kierunków działania organizacji oraz jej celów;
4. zdefiniowanie struktury organizacyjnej, a także podział obowiązków;
5. realizacja celów oraz monitoring;
6. analiza osiągniętych rezultatów oraz weryfikacja skutków działania.

---

<sup>279</sup> E. Kowal, A. Kucińska-Landwójtowicz, A. Misiólek, *Zarządzanie środowiskowe*, Warszawa, 2013, s. 168.

<sup>280</sup> Redakcja Responsible Care, *O programie*, [on-line] rc.pl, dostępny w World Wide Web, <http://www.rc.com.pl/o-programie>, [dostęp 05.04.2015].

<sup>281</sup> *Tamże*.

Ostatni etap przeprowadzają audytorzy zewnętrzni. Po ich pozytywnej opinii firma uzyskuje certyfikat.<sup>282</sup> Następnie realizowany jest proces Deminga, który jest podstawą każdego formalnego systemu zarządzania środowiskowego, zwany też cyklem PDCA (z ang. Plan – Do – Check – Act – Planuj – Wykonuj – Sprawdzaj – Działaj).<sup>283</sup>

## **Systemy Zarządzania Środowiskowego według norm ISO serii 14000**

Dowodem na prawidłowo funkcjonujący system zarządzania środowiskowego jest certyfikat zgodności z normą ISO 14001. Norma ta została przyjęta w 1997 roku przez Europejski Komitet Normalizacyjny, który funkcjonuje w UE jako EN ISO 14001. Norma ta, jest bardzo popularna wśród przedsiębiorców. Dokładna liczba przedsiębiorców posiadających taką normę nie jest znana, ponieważ nie istnieje żaden formalny mechanizm przekazywania informacji o tym certyfikacie. Drugą popularną normą jest ISO 14004, która dotyczy zasad i wytycznych niezbędnych do rozwoju oraz wdrażania systemów zarządzania środowiskowego, a także do zintegrowania ich z innymi systemami.<sup>284</sup>

Podstawowymi elementami systemu zarządzania środowiskowego według serii normy ISO 14001 są:

1. polityka środowiskowa, która ma charakter samo-zobowiązania się przedsiębiorstwa. Deklarację podjętą w polityce są podstawą do ustalania celów oraz zadań środowiskowych;
2. planowanie systemu zarządzania środowiskowego, w którym należy uwzględnić aspekty środowiskowe, cele, zadania, wymagania prawne, a także program zarządzania środowiskowego. Jest to proces ciągły, który ma miejsce podczas ustanawiania oraz wdrażania elementów systemu zarządzania środowiskowego, a także doskonalenia pod wpływem ciągle zmieniających się norm;
3. wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego. Na tym etapie niezwykle ważne jest określenie ról, zasobów, uprawnień, odpowiedzialności, sposobu komunikacji oraz zadań. W ten proces powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy, na czele ze szczeblem kierowniczym;

---

<sup>282</sup> E. Kowal, A. Kucińska-Landwójtowicz, A. Misiólek, *Zarządzanie*, s. 169.

<sup>283</sup> GDOŚ, *Ekozarządzanie w przedsiębiorstwie*, [online] [emas.pl](http://emas.pl), dostępny [http://emas.gdos.gov.pl/files/artykuly/4947/5\\_Ekzarzadzanie\\_w\\_przedsiębiorstwie\\_podrecznik.pdf](http://emas.gdos.gov.pl/files/artykuly/4947/5_Ekzarzadzanie_w_przedsiębiorstwie_podrecznik.pdf), [dostęp 07.04.2015].

<sup>284</sup> J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Propagowanie*, s. 104–105.

4. sprawdzanie i działania zapobiegawcze, czyli regularne monitorowanie oraz dokonywanie pomiarów operacji i działań, które mogą mieć znaczący wpływ na środowisko;
5. przegląd wykonywany przez kierownictwo, którego celem jest ocena zgodności przyjętej polityki środowiskowej oraz porównanie wyznaczonych celów z bieżącymi efektami.<sup>285</sup>

## **Ekozarządzanie i audyt środowiskowy (EMAS)**

Przedsiębiorstwa, które zwracają uwagę na aspekt ekologiczny mają możliwość przystąpienia do Systemu Ekozarządzania i Audytu

(Environmental Management and Audit Scheme-EMAS). Pierwszy dokument EMAS został podpisany 29 czerwca 1993 roku przez Radę Unii Europejskiej. Obecnie wprowadzono przez Parlament Europejski i Radę nowelizację tego rozporządzenia, który obowiązuje od 25 listopada 2009 roku. Wymagania tego systemu są znacznie mniej restrykcyjne, niż w przypadku normy ISO 14001. System EMAS skierowany jest do przedsiębiorstw podejmujących dobrowolne zobowiązania w zakresie ochrony środowiska, które identyfikują istotne aspekty środowiskowe oraz doskonałą działania na rzecz minimalizacji szkodliwego oddziaływania na otaczające nas środowisko.<sup>286</sup>

Założenia EMAS posiadają pięć podstawowych zasad:

1. dobrowolność – organizację same w sposób dobrowolny decydują się na udział w systemie;
2. dostępność – w systemie może uczestniczyć każda jednostka organizacyjna, co ma na celu wzrost skali i liczby działań pro środowiskowych;
3. niezależna weryfikacja – bezstronna ocena i analiza funkcjonującego systemu przez odpowiednio zarejestrowane organy;
4. jawność danych – deklarację, efekty oraz działania są publikowane,
5. okresowość – prowadzenie cyklicznych działań.<sup>287</sup>

---

<sup>285</sup> B. Fura, *System zarządzania środowiskowego ISO 14001 a efektywność przedsiębiorstw*, Rzeszów, 2011, s. 68–71.

<sup>286</sup> W. Niemiec, *Aspekty zarządzania środowiskiem w praktyce inżynierskiej*, Rzeszów, 2013, s. 327–330.

<sup>287</sup> A. Kowal, E. Kucińska-Landwójtowicz; A. Misiólek, *Zarządzanie środowiskowe*, Warszawa, 2013, s. 174.

**Tabela 1. Liczba organizacji wraz z siedzibami, które wykorzystują system EMAS w państwach członkowskich według stanu na dzień 11.04.2015r**

| <b>Państwo</b>  | <b>Organizacje</b> | <b>Siedziby</b> |
|-----------------|--------------------|-----------------|
| Austria         | 276                | 992             |
| Belgia          | 28                 | 168             |
| Bułgaria        | 3                  | 4               |
| Cypr            | 35                 | 35              |
| Czechy          | 25                 | 52              |
| Niemcy          | 330                | 510             |
| Dania           | 48                 | 355             |
| Estonia         | 7                  | 49              |
| Hiszpania       | 905                | 1035            |
| Finlandia       | 4                  | 22              |
| Francja         | 13                 | 15              |
| Grecja          | 42                 | 306             |
| Chorwacja       | 0                  | 0               |
| Węgry           | 22                 | 23              |
| Irlandia        | 2                  | 2               |
| Włochy          | 1048               | 5937            |
| Litwa           | 5                  | 18              |
| Luksemburg      | 1                  | 1               |
| Łotwa           | 0                  | 0               |
| Malta           | 1                  | 1               |
| Holandia        | 5                  | 5               |
| Norwegia        | 9                  | 9               |
| Polska          | 44                 | 128             |
| Portugalia      | 56                 | 95              |
| Rumunia         | 3                  | 3               |
| Szwecja         | 1                  | 1               |
| Słowenia        | 0                  | 0               |
| Słowacja        | 2                  | 2               |
| Wielka Brytania | 41                 | 69              |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie European Commission EMAS, 2015.

Obecnie zarejestrowanych w systemie zarządzania i audytu EMAS są 44 polskie organizacje, które posiadają 128 siedzib.<sup>288</sup> W 2015 roku największy udział w ogólnym bilansie organizacji posiadających system EMAS posiadały Włochy (35%) oraz Hiszpania (31%). W Niemczech zarejestrowano około 11% przedsiębiorstw, które korzystają z systemu EMAS, na czwartym miejscu uplasowała się Austria (9%). Reszta państw członkowskich UE posiada nieznaczny udział w ogólnym bilansie. Chorwacja, Łotwa i Słowenia nie mogą pochwalić się uczestnictwem w systemie.<sup>289</sup>

## **Koszty i korzyści uczestnictwa w systemach zarządzania środowiskowego**

Wprowadzanie systemów zarządzania środowiskowego oraz programów proekologicznych przysparza przedsiębiorstwom wielu korzyści, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Do najważniejszych można zaliczyć zwiększenie efektywności, konkurencyjności, poprawa wizerunku bądź zwiększenie wydajności procesów.<sup>290</sup>

System zarządzania środowiskowego jest znaczącą zachętą do współpracy z przedsiębiorcami. Często inwestorzy zagraniczni jak i polscy zwracają szczególną uwagę, czy firma z którą chcą współpracować prosperuje zgodnie z poszanowaniem dla środowiska. Wzbudza to większe zaufanie oraz zachęca do współpracy. Kluczowe znaczenie posiadania takiego systemu może mieć w przypadku dofinansowania funduszy unijnych. Za uczestnictwo w systemie, przedsiębiorstwo dostaje dodatkowe punkty, co zwiększa jego szanse na uzyskanie dopłat bądź subwencji. Budują to silną pozycję konkurencyjną.<sup>291</sup> Niestety oprócz korzyści, należy również zwrócić uwagę na wady, którymi głównie są koszty audytu, szkoleń bądź certyfikacji. Wszystkie wady i zalety z tytułu przystąpienia do systemów środowiskowych przedstawiono w tabeli 2.

---

<sup>288</sup> European Commission EMAS, Reports and Statistics, [on-line] europa.eu, dostępny w World Wide Web, [http://ec.europa.eu/environment/emas/register/reports/reports.do?sessionId=FRdu\\_QDCg-WuNm9fSDoGpMAYN3o1z6eJAj1TZG1u-i7YhucnVsQ8!1242473038](http://ec.europa.eu/environment/emas/register/reports/reports.do?sessionId=FRdu_QDCg-WuNm9fSDoGpMAYN3o1z6eJAj1TZG1u-i7YhucnVsQ8!1242473038), [dostęp 04.04.2015].

<sup>289</sup> Tamże.

<sup>290</sup> B. Fura, *System zarządzania środowiskowego ISO 14001, a efektywność przedsiębiorstw*, Rzeszów, 2011, s. 105–112.

<sup>291</sup> J. Chabiera i inni, *Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie jako element jego strategii*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, red. K. Kuciński, Warszawa, 2008, s. 131.

**Tabela 2. Koszty i korzyści systemu zarządzania środowiskowego dla przedsiębiorstw**

| <b>Korzyści</b>                                    |                                                                          | <b>Koszty</b>                             |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Zewnętrzne</b>                                  | <b>Wewnętrzne</b>                                                        |                                           |
| Poprawa wiarygodności ekologicznej                 | Wzrost świadomości ekologicznej                                          | Koszty certyfikacji                       |
| Poprawa wizerunku i wzrost zaufania u klientów     | Wzrost skuteczności zarządzania                                          | Koszt audytów zewnętrznych                |
| Wzrost konkurencyjności                            | Łatwiejsze wykrywanie i usuwanie niezgodności                            | Koszty szkoleń załogi                     |
| Poprawa bezpieczeństwa ekologicznego działalności  | Podniesienie motywacji pracowników                                       | Koszty usług firmy doradczej              |
| Poprawa stanu środowiska naturalnego w otoczeniu   | Zmniejszenie częstotliwości kontroli środowiskowych                      | Koszty wynagrodzenia pracownika ds. SZŚ   |
| Utrzymanie dotychczasowych klientów                | Dostępność korzystniejszych kredytów bankowych                           | Koszty audytów wewnętrznych               |
| Pozyskanie nowych klientów i wejście na nowe rynki | Zwiększenie wydajności procesów, oszczędność materiałów i energii        | Koszty wstępnego przeglądu środowiskowego |
| Zwiększenie udziału w rynku                        | Dofinansowanie z funduszy unijnych                                       | Koszty opracowania dokumentacji SZŚ       |
| Zwiększenie atrakcyjności w oczach inwestorów      | Poprawa zyskowności i ekonomicznej efektywności                          | Koszty przeglądu kierownictwa             |
| Poprawa stosunków z lokalną społecznością          | Zwiększenie bezpieczeństwa na stanowiskach pracy                         |                                           |
| Poprawa stosunków z władzami samorządu lokalnego   | Efektywne wykorzystanie zapasów i surowców wtórnych.<br>Redukcja odpadów |                                           |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Fura B., *System zarządzania środowiskowego ISO 14001 a efektywność przedsiębiorstw*, Rzeszów, 2011, s. 105–112, Chabiera J. i inni, *Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie jako element jego strategii*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, red. K. Kuciński, Warszawa, 2008, s. 126–132.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa chętniej realizują projekty związane z aspektem ekologicznym oraz ekorozwoju, im większy ma to wpływ na pozycję konkurencyjną. Konkurencyjność oparta o aspekt ekologiczny jest często kojarzona z efektywnością, pozycjonowaniem organizacji oraz z wpływem oddziaływania opinii publicznej i rządów na proces tworzenia nowych biznesów.<sup>292</sup>

Do niedawna istniało przekonanie, iż za zbudowanie silnej pozycji konkurencyjnej odpowiedzialne są dwa czynniki: niska cena i jakość produktów. Praktyka gospodarcza oraz wpływ globalizacji zmieniły to stanowisko, ponieważ obecnie utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej jest uwarunkowane wieloma czynnikami oraz stosowaniem odpowiednich instrumentów. Problematyka środowiskowa wymusiła na przedsiębiorstwach różne działania ekologiczne, które stały się normą dzięki licznym decyzjom i rozporządzeniom dotyczącym kwestii ochrony środowiska. Przedsiębiorstwa, chcąc wyróżnić się z tłumu muszą angażować się w działania, które nie są obligatoryjne. Jednym z takich działań jest stosowanie formalnych, bądź nieformalnych systemów zarządzania środowiskiem.

Obecnie podwyższona świadomość ekologiczna wśród konsumentów oraz kontrahentów doprowadza do stosowania ciągle nowych technologii i rozwiązań, które wpływają na zmniejszenie uciążliwości środowiskowej. Jednym z najczęstszych rozwiązań stosowanych przez organizację, są systemy zarządzania środowiskowego, które wprowadzają elementy środowiskowe do całego systemu przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa nastawione na rozwój, które wprowadzają takie dobrowolne działania proekologiczne. Znajduje to odzwierciedlenie w systemach środowiskowych ISO 14001 oraz EMAS, a także programów środowiskowych (Czystsza Produkcja oraz Odpowiedzialność i Troska). Prowadzenie polityki proekologicznej sprzyja umacnianiu pozycji konkurencyjnej firmy oraz pomaga w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia:

1. Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Propagowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE, 2007.
2. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w pro aktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, 2011.
3. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwo Difin, 2007.
4. *Eco-management for sustainable regional development*, red. Bojar E., Toruń, Wydawnictwo Dom Organizatora, 2011.

---

<sup>292</sup> A. Chodyński, *Wiedza*, s. 119.

5. *European Comission EMAS, Raports and Statistics*, [on-line] europa.eu dostępny w World Wide Web: <http://ec.europa.eu/environment/emas/register/reports/reports.do>, [dostęp 4 kwietnia 2015].
6. Fura B., *System zarządzania środowiskowego ISO 14001 a efektywność przedsiębiorstw*, Rzeszów, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2011.
7. GDOŚ, *Ekozarządzanie w przedsiębiorstwie*, [on-line] emas.pl, dostępny w World Wide Web, [http://emas.gdos.gov.pl/files/artykuly/4947/5\\_Ekozarzadzanie\\_w\\_przedsiębiorstwie\\_podrecznik.pdf](http://emas.gdos.gov.pl/files/artykuly/4947/5_Ekozarzadzanie_w_przedsiębiorstwie_podrecznik.pdf), [dostęp 07.04.2015].
8. Kowal E., Kucińska-Landwójtowicz A., Misiołek A., *Zarządzanie środowiskowe*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2013.
9. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2011.
10. Menguc, Auh S, Ozanne L., *The interactive effect of internal and external factors on proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance*, Journal of Business Ethics, 2010.
11. Niemiec W., *Aspekty zarządzania środowiskiem w praktyce inżynierskiej*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2013.
12. Powichrowska B., *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Białystok, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2011.
13. Redakcja Responsible Care, *O programie*, [on-line] rc.pl, dostępny w: <http://www.rc.com.pl/o-programie>, [dostęp 05.04.2015].
14. Stowarzyszenie „Polski Ruch Czystszej Produkcji”, *Aktualni Laureaci Rejestru*, [on-line] prcpiop.pl <http://www.prcpiop.pl/laureaci-aktualni.html>, [dostęp 08.04.2015]
15. Stowarzyszenie „Polski Ruch Czystszej Produkcji”, *Rejestr Świadectw Czystszej Produkcji*, [on-line] Programcp.pl, dostępny w: <http://www.programcp.org.pl/polpcp.html>, [dostęp 07.04.2015].
16. *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, red. K. Kuciński, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa, 2008.

**Marcin Kwiecień, Agnieszka Jagieło**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu  
Studenckie Koło Nauk o Zarządzaniu

## **E-innowacje w Soneta sp. z o. o.**<sup>293</sup>

### **Streszczenie**

Soneta jest polskim producentem oprogramowania do zarządzania i księgowości – enova 365. Dzięki zastosowaniu najnowszych technologii, wiedzy eksperckiej oraz kompetentnej obsłudze przedsiębiorstwo osiągnęło sukces rynkowy. Producent, jako pierwszy w Polsce udostępnił swój system w chmurze oraz wprowadził dodatkowe interfejsy oparte o zasady Modern UI. Referat ma na celu przybliżenie działalności przedsiębiorstwa Soneta oraz istotę funkcjonowania najnowszej generacji oprogramowania ERP<sup>294</sup>

### **Prezentacja przedsiębiorstwa Soneta sp. z o. o.**<sup>295</sup>

Przedsiębiorstwo Soneta Sp. z o. o. zajmuje się produkcją oprogramowania dla biznesu o nazwie enova 365. Logo produktu przedstawia rysunek 1. W 2002 roku spółkę założyły trzy osoby: Robert Czula, Marcin Spiechowicz i Marcin Wojas.



**Rysunek 1. Logo enova 365**

Źródło: <http://www.enova.pl/about-us/centrum-prasowe/>, [dostęp 11. 4.2015].

<sup>293</sup> Analiza dokumentacji prasowej dostępnej na stronie internetowej: <http://www.enova.pl/> oraz aktualizacja danych zawartych w M. Kwiecień, *E-innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce na przykładzie Soneta Sp. z o.o.*, Radom 2013, s. 47-60, praca licencjacka, materiały niepublikowane.

<sup>294</sup> ERP jest systemem modułowym obejmującym procesy produkcji i dystrybucji. integruje różne obszary działania przedsiębiorstwa, usprawnia przepływ krytycznych dla jego funkcjonowania informacji i pozwala błyskawicznie odpowiadać na zmiany popytu. E. Abramek, A. Soltysik-Piorunkiewicz, H. Sroka, *Kierunki badań i perspektywy rozwoju zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania*, [w:] *Informatyka Ekonomiczna Business Informatics*, nr 1(31) 2014, s.115, [http://www.dbc.wroc.pl/Content/25189/Abramek\\_Soltysik\\_Piorunkiewicz\\_Sroka\\_Kierunki\\_badan\\_i\\_perspektywy\\_rozwoju\\_zintegrowanych.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/25189/Abramek_Soltysik_Piorunkiewicz_Sroka_Kierunki_badan_i_perspektywy_rozwoju_zintegrowanych.pdf), [dostęp 11.04.2015].

<sup>295</sup> Na podstawie: enova 365 – oprogramowanie ERP dla rozwoju biznesu, <http://www.enova.pl/about-us/centrum-prasowe/>, [dostęp 11.04.2015].

Jej przełom nastąpił w 2007 roku, kiedy to Soneta zanotowała dynamikę sprzedaży ponad 50% w stosunku do roku wcześniejszego i zdecydowała się na niemal dwukrotny wzrost zatrudnienia. Starając się sprostać rosnącym oczekiwaniom Klientów i wyzwaniom stwarzanym przez nowe technologie, w tym upowszechnienie urządzeń mobilnych, kilka lat temu firma podjęła decyzję o rozbudowie dotychczasowego, okienkowego systemu ERP enova, w kierunku cloud computing. Efektem tych działań jest udostępniona w 2013 r. platformy enova365 z interfejsem przeglądarkowym obsługującym HTML5.

Misją firmy Soneta jest dostarczanie rozwiązań informatycznych, które sprawią, że jej Partnerzy i Klienci będą osiągać najwyższą sprawność w wykorzystaniu technologii informacyjnych. Umożliwia to odniesienie sukcesów biznesowych. Soneta chce być nie tylko producentem, ale również doradcą biznesowym i prowadzić przedsiębiorców w kierunku nowych rozwiązań technologicznych, pokazując im bardzo konkretne profity. Już dziś projektuje rozwiązania, które będą popularne w nadchodzących latach np. udostępnianie oprogramowania ERP na wielu urządzeniach mobilnych, w tym na Windows Phone.

Nieustanne kroczenie spółki Soneta do kreowania oryginalnych i innowacyjnych rozwiązań potwierdza m.in. certyfikat Innowacja<sup>296</sup> Roku (2011, 2014) oraz Jakość Roku (2011). Wśród wielu nagród uzyskanych przez krakowską firmę software'ową znalazły się także wyróżnienie w konkursie Microsoft Aplikacja Roku (Oprogramowanie do Zarządzania), nagroda Grand Prix CRM czy certyfikat Solidna Firma 2010 i 2011. W 2012 r. firma była laureatem wielu prestiżowych nagród. W opublikowanych przez Computerworld raporcie polskiego rynku teleinformatycznego TOP200, Soneta sklasyfikowana została w pierwszej 10. dostawców systemów ERP w Polsce. Zajęła również drugie miejsce w największym konkursie na aplikację zbudowaną w oparciu o platformę cloud computing – Windows Azure, organizowanym przez Microsoft oraz otrzymała Diament Forbes. W 2013 r. Soneta odebrała Certyfikat Wiarygodności Biznesowej, przyznawany przez znaną, międzynarodową wywiadownię gospodarczą D&B Poland. Ten honorowany na całym świecie certyfikat potwierdza, że przedsiębiorstwo znajduje się w bardzo dobrej kondycji finansowej oraz jest wiarygodnym partnerem biznesowym. W 2014 r. Soneta uzyskała tytuł Rzetelnej Firmy oraz została wyróżniona w plebiscycie „Równo-Ważni” organizowanym przez Telewizję Polską S.A. Oddział Terenowy w Szczecinie, za wprowadzanie strategii równościowych w przedsiębiorstwie.

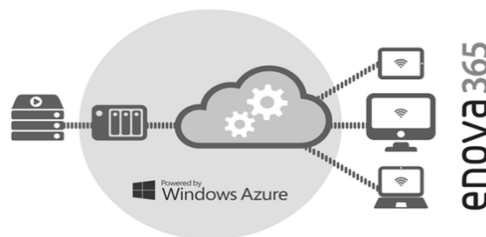
---

<sup>296</sup> L. Białoń, *Zręby teorii innowacji*, [w:] *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, red. L. Białoń, Warszawa, Placet, 2010, s. 14–16.

## E-innowacja – enova365

Prezentacja tego innowacyjnego rozwiązania zostanie poprzedzona wyjaśnieniem pojęcia chmury obliczeniowej. Chmura obliczeniowa – to model przetwarzania oparty o użytkowanie usług dostarczanych usługodawcą.<sup>297</sup> Zastosowanie chmury obliczeniowej eliminuje potrzebę zakupu licencji czy instalacji oprogramowania oraz administrowaniu nim. Model chmury obliczeniowej historycznie wiąże się z przetwarzaniem danych w systemie grid, gdzie wiele systemów udostępnia usługi wykorzystując podłączone zasoby, z tą różnicą, że w chmurze obliczeniowej zasoby podążają za potrzebami odbiorcy.<sup>298</sup> Aplikacja chmurowa enova365 to innowacyjny system klasy ERP/CRM, który jest dostarczany w modelu subskrypcyjnym (SaaS).<sup>299</sup>

Schemat systemu enova365 prezentuje rysunek 2.



**Rysunek 2. Schemat systemu enova365**

Źródło: <http://www.enova365.pl/erp-w-chmurze/>, [dostęp 6.6.2013].

Model SaaS (Software as a Service-oprogramowanie jako usługa) jest to jeden z modeli chmury obliczeniowej. Użytkownicy mają możliwość wykorzystania rozbudowanego systemu udostępnionego przez interfejs przeglądarki HTML 5/ JavaScript oraz specjalne aplikacje na Windows Phone i Windows 8. Dobra konfigurowalność aplikacji umożliwia Autoryzowanym Partnerom enova tworzyć rozwiązania dedykowane (w tym niszowe) z uwzględnieniem specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa.

Chmura obliczeniowa enova365 to system, który umożliwia pełną obsługę sprzedaży. Jej skalowalna platforma służy szybszemu rozwojowi przedsiębiorstwa. Ukierunkowane operacje zwiększają wydajność oraz umożliwiają łatwiejszy dostęp do kluczowych informacji biznesowych w czasie rzeczywistym z dowolnego miejsca. enova365 zapewnia sprawdzone rozwiązania zarządzania procesami sprzedaży. Uniezależnia biznes od oprogramowania w wersji tradycyjnej, szeregując

<sup>297</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Chmura\\_obliczeniowa](http://pl.wikipedia.org/wiki/Chmura_obliczeniowa), [dostęp 12.06.2013].

<sup>298</sup> *Tamże.*

<sup>299</sup> <http://www.zetorzeszow.pl/FCK/enova365.pdf>, [dostęp 12.06.2013].

procesy wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Dzięki niej można mieć dostęp do procesów i operacji niezbędnych w procesie podejmowania decyzji. Administracja, rozbudowa i konserwacja systemu ma miejsce w chmurze i zarządzana jest przez dostawcę cloud computing.

Z oprogramowania można korzystać w dowolnie wybranym przez użytkownika czasie i w dowolnym miejscu. Architektura tego oprogramowania została od podstaw stworzona z myślą o maksymalnej wydajności sieci, a więc często może zapewnić lepszą dostępność na poziomie aplikacji niż konwencjonalne rozwiązania. Poziom dostępności, bezpieczeństwa, odzyskiwania danych jest zgodny z wymogami GODO (Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych).

Chmura obliczeniowa w sposób zautomatyzowany dostosowuje się do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Cloud computing ogranicza znacząco koszty utrzymania serwera oraz koszty związane z utrzymaniem sprzętu, niezbędnego do zastosowania enova w wersji stacjonarnej. Cechy te będą szczególnie znaczące dla firm wielodziałowych, posiadających rozproszoną sieć sklepów. Dzięki temu w oddziałach czy sklepach, w których niezbędne jest zastosowanie systemu ERP wystarczy komputer z dostępem do Internetu.

Interfejs użytkownika-menu, układ list i formularzy – został zaprojektowany w oparciu o najnowsze trendy w kreowaniu aplikacji internetowych. Z jednej strony zapewnia estetyczny wygląd aplikacji, a z drugiej strony przejrzystość i funkcjonalność działania. Opcja otworzenia kilku zakładki na raz pozwala na łatwe i szybkie przełączanie się pomiędzy różnymi funkcjami w systemie.

Cloud computing pozwala na skupieniu się przez przedsiębiorcę na jego działalności, a nie na oprogramowaniu. Nie trzeba wykorzystywać cennych zasobów IT do utrzymania systemów biznesowych. Zamiast tego można zagospodarować je do wykorzystania w kluczowych dla przedsiębiorstwa inicjatywach, a skalowalność, bezpieczeństwo, utrzymanie aplikacji i aktualizację systemu zostawić dostawcy rozwiązania chmurowego.

System nova dostępny może być w następujących modelach:

- w chmurze publicznej – zainstalowany na platformie Azure;
- w chmurze prywatnej – zainstalowany na serwerze klienta (użytkownika).

Zakończony sukcesem program pilotażowy enova365, którego zamierzeniem było rozszerzenie środowiska testowego, pozwolił wyodrębnić te elementy, które w pierwszej kolejności powinny zostać udostępnione użytkownikom. Unikalność rozwiązania enova doskonale obrazuje wzór 1x3x2. Jeden zintegrowany system ERP, trzy wersje (srebrna dla małych, złota dla średnich i platynowa dla dużych firm), dwa sposoby eksploatacji systemu (tradycyjny i chmurowy). Ta strategia produktu przekłada się na praktyczne wymiary użytkowania programu. Osoby pracujące na enova intuicyjnie będą wiedzieć jak posługiwać się enova365, a przyszli Klienci nie kupują przysłowiowego „kota w worku”, tylko system sprawdzony przez dotychczasowych użytkowników.

enova i enova365 to ten sam produkt, różni je jedynie interface (okienkowy i html-owy). W praktyce kilka osób może pracować na różnych urządzeniach i na jednej bazie danych.

enova365 jest odpowiedzią na wzrastającą popularność pracy zdalnej i dynamicznie zmieniający się rynek usług informatycznych. Według szacunków firmy Gartner, około 15% przedsiębiorstw wejdzie w rozwiązania chmurowe do końca 2015 roku, co w większości przypadków może znamionować konieczność wymiany oprogramowania do zarządzania. Nie dotyczy to użytkowników enova, którzy mogą w przystępny sposób rozwinąć swoją działalność o pracę w chmurze, nie zmieniając wykorzystywanego programu.

## Cztery twarze enova365 <sup>300</sup>

System enova365 to najnowszej generacji oprogramowanie ERP, przeznaczone do kompleksowego zarządzania firmami oraz instytucjami. W jego skład wchodzi zintegrowane ze sobą i wykorzystujące wspólną bazę danych moduły, z których każdy odpowiada za określony obszar działalności organizacji i wspiera występujące w jego obrębie procesy. Program jest instalowany stacjonarnie oraz dostępny w chmurze. Dzięki dedykowanym interfejsom można z niego korzystać z dowolnego urządzenia mobilnego. To jedyny multiinterfejsowy system ERP w Polsce, który na etapie bazy danych, funkcjonalności, logiki biznesowej pozostaje taki sam.

System łatwo daje się dostosować do potrzeb organizacji nie tylko na etapie wprowadzenia, lecz także w trakcie eksploatacji. Dostępny jest w trzech odmianach funkcjonalnych (oznaczonych kolorami: srebrny, złoty i platynowy) odpowiadających potrzebom małych, średnich i dużych firm. Przejście pomiędzy wariantami odbywa się na zasadzie dodania funkcjonalności i nie wymaga reorganizacji przedsiębiorstwa, zagmatwanej wymiany baz, migracji danych czy zakupu nowego systemu.

Oprócz modułów o specyfikacji uniwersalnej (np. Księgowość, Kadry Płace, Handel, CRM,), które doskonale spełniają się w większości przedsiębiorstw, oprogramowanie enova365 można rozbudować o wiele aplikacji dedykowanych dla konkretnych branż (np. sprzedaż internetowa, produkcja czy spedycja). Ponieważ ciągle proces software development dzieje się w popularnym środowisku programistycznym Microsoft .NET, HTML5/Java Script i przy zastosowaniu baz danych SQL. Nic nie stoi również na przeszkodzie, aby w razie potrzeby opracować na zamówienie klientów indywidualne rozwiązania informatyczne typu custom made, odpowiadające unikalnym potrzebom konkretnego przedsiębiorstwa.

---

<sup>300</sup> Na podstawie: *Cztery Twarze enova365 oraz enova365-oprogramowanie dla rozwoju biznesu*, <http://www.enova.pl/about-us/centrum-prasowe>, [dostęp 11.04.2015].

enova365 daje znaczącą przewagę w budowaniu modeli biznesowych. System można instalować na różnych serwerach i urządzeniach, zarówno w modelu, w którym oprogramowanie enova365 jest instalowane na serwerach Klienta (podstawowy, dotychczasowo stosowany, inaczej nazywany „on-premise”), jak również w innowacyjnych modelach z dostępem do serwerów zdalnych (modele chmurowe tzw. „in-cloud”, w tym Windows Azure) oraz modelach mieszanych (hybrydowych).

Wzrost oczekiwań Klientów i wyzwania stwarzane przez nowe technologie, w tym upowszechnienie urządzeń mobilnych, kilka lat temu Soneta podjęła decyzję o rozbudowie dotychczasowego, okienkowego systemu ERP enova, działającego na rynku od 12 lat, w kierunku cloud computing. Efektem tych działań jest platforma enova365, posiadająca m.in. interfejs przeglądarkowy. Wychodząc naprzeciw rosnącym wymaganiom i potrzebom użytkowników enova365, a także chcąc dotrzeć do nowych grup odbiorców, firma zdecydowała się rozwijać system dalej w kierunku Modern UI.

Obecnie enova365 ma 4 interfejsy, które odpowiadają różnym potrzebom i preferencjom użytkowników:

- Interfejs okienkowy (Windows Forms) – skierowany do użytkowników, którzy lubią klasyczny sposób korzystania z systemu, za pomocą tradycyjnych deskopów i myszki;
- Interfejs przeglądarkowy (HTML 5) – dla mobilnych osób, które cenią sobie pracę z systemem w dowolnym miejscu i czasie, z użyciem dowolnego systemu operacyjnego (Windows, Mac OS, Chrome OS);
- Interfejs dotykowy (Windows 8) – dla użytkowników tabletów, którzy wolą korzystać z aplikacji poprzez dotyk;
- Interfejs komórkowy (Windows Phone) – skierowany do osób, które chcą mieć dostęp do systemu za pomocą smartfona.

Aplikacje zgodne z zasadami Modern UI, charakteryzują się także prostotą i przejrzystością rozwiązań, bez straty w funkcjonalności systemu. W enova365 z interfejsem dotykowym i komórkowym, zostały umieszczone tylko te elementy, które są niezbędne dla użytkownika, w jak najbardziej przejrzystej formie.

enova365 pod Modern UI cechuje się dwoma kluczowymi elementami: po pierwsze, jest to aplikacja służąca tylko do komunikacji z użytkownikiem, a wszystkie dane przetwarzane są na serwerze, po drugie interfejs użytkownika jest zaimplementowany w oparciu o pliki XAML. W celu dopasowania aplikacji pod dodatkowe interfejsy (dotykowy i komórkowy), na poziomie technologii, kluczowym dla firmy było wykreowanie enova365 działającej zarówno w chmurze publicznej Windows Azure, w chmurze prywatnej oraz modelu mieszanym (hybrydowym). W celu dostosowania systemu pod rozwiązania Modern UI, producent musiał tylko napisać aplikację kliencką służącą do wprowadzania i prezentacji danych. Dzięki tak zaprojektowanej architekturze zbudował, w przeciągu

bardzo krótkiego czasu, bo zaledwie 3 miesiące, rozwiązania pod Windows 8 i Windows Phone. enova365 z interfejsem dotykowym i komórkowym, zdecydowanie zainteresuje osoby młodsze, które wyrosły na urządzeniach dotykowych i preferują taką formę korzystania z aplikacji. Spełni on również ragnienia starszych użytkowników systemów ERP i tych, którzy nie lubią zagłębiać się z obszerną „instrukcją obsługi” działania aplikacji. Duże elementy interfejsu ułatwiają posługiwanie się programem. Dzięki responsywności można łatwo poszczególnie pozycje w menu powiększyć za pomocą gestu, a dzięki prostocie rozwiązań, korzystanie z systemu jest bardzo intuicyjne.

Obecnie pracownik nie jest już przywiązany do swojego miejsca pracy. Dzięki rozwiązaniom chmurowym, które dają możliwość stałego dostępu do systemu i bazy danych, może on pracować z każdego miejsca i o każdej porze. Dzięki dostępności aplikacji na różnych rodzajach i niskim kosztem dostępu jednostkowego w chmurze, liczba użytkowników systemów ERP rozszerzyła się z operatorów tych programów (główne księgowe, kadrowe, handlowcy etc.), na wszystkich pracowników firmy. Przykładowo enova365 Pulpit Pracownika i Kierownika umożliwia zdalne wytwarzanie oraz zarządzanie wnioskami pracowniczymi i czasem pracy on-line.

System ERP to już nie tylko program na biurku księgowej czy zdalne wystawianie faktur, ale integracja wszystkich pracowników i kontrahentów przedsiębiorstwa w jednym układzie. ERP wychodzi poza biuro firm, dzięki stale rozwijanym technologiom mobilnym.

## **Nowe funkcjonalności enova365<sup>301</sup>**

25.03.2015 została opublikowana najnowsza wersja oprogramowania enova365. Producent wprowadził wiele innowacji, w tym moduł enova365 DMS (ang. Document Managment System) służący do zarządzania dokumentami. Rozwiązanie wspomaga przechowywanie, porządkowanie, archiwizowanie danych oraz posiada opcje ułatwiające umieszczenie danych w systemie. Posiada również funkcjonalność OCR (ang. Optical Character Recognition) służącą do rozpoznawania znaków oraz całych tekstów z plików graficznych oraz PDF. Mechanizmy działania DMS i OCR w połączeniu z dogodnością enova365 Workflow, umożliwiają przedsiębiorstwu zastosowanie narzędzia do organizacji pracy, dzięki którym zamiast wprowadzania dokumentów obcych, możliwe jest ich skanowanie.

Do wersji przeglądarkowej (HTML) wprowadzono zmiany w zakresie ergonomii interfejsu html, zarządzania dozwolonymi adresami IP użytkowników, a także wdrożono zarządzanie dodatkami w kontekście bazy danych. Producent wprowadził również wiele nowinek w innych obszarach systemu. W enova365

---

<sup>301</sup> Na podstawie: *Nowe funkcjonalności enova365*, <http://www.enova.pl/about-us/centrum-prasowe/>, [dostęp 11.04.2015].

handel wprowadzono możliwość zastosowania importu/eksportu EDI w ewidencji dokumentów. W enova365 CRM dopuszczalny jest import danych kontrahentów z nowej, aktualnej bazy GUS oraz kodowanie Urzędzeń przy pomocy kodów kreskowych.

System enova365 jest aktualizowany w dwóch aspektach: prawnym i funkcjonalnym. Wraz z pojawieniem się zmian w przepisach prawa bądź procedur administracyjnych, publikowana jest zaktualizowana wersja. System jest również stale rozwijany w zakresie nowych funkcjonalności – są to tzw. duże wersje, publikowane cztery w roku, oparte na analizie rynku i potrzebie firm.

## **Cała firma w jednym palcu**

Rynek wymaga od przedsiębiorstw wzrastającej mobilności, elastyczności i dostępności w każdym miejscu i czasie. Wiele przedsiębiorstw stosuje już tablet i smartfon w swojej praktyce biznesowej. Prawdziwą rewolucją jest jednak połączenie przenośnych urządzeń z chmurą i odpowiednim oprogramowaniem. Dostęp do wszystkich danych przedsiębiorstwa staje się nie tylko możliwy ale również bardzo prosty w obsłudze. Dotykając ekranu możemy wysłać fakturę, przyjąć nowe zlecenie czy też zaakceptować urlop pracownika, będąc w delegacji. Dostęp do wszystkich danych przedsiębiorstwa ze swojego tableta czy smartfona, z dowolnego miejsca i o każdej porze.

Każdego dnia coraz chętniej posługujemy się urządzeniami mobilnymi. Według prognoz PwC, w 2018 r. liczba smartfonów na polskim rynku ma sięgnąć 44 mln, a liczba tabletów prognozowana jest na poziomie 12 mln sztuk. Urządzenia te stają się swoistymi asystentami życia codziennego. Rewolucja w IT spowodowała, że każda informacja dostępna jest online, a urządzenia mobilne pozwalają pozostawać w ciągłym kontakcie. Jednocześnie chmura wspomaga nasze małe urządzenia wielką mocą obliczeniową.

Na rynku polskim dostępne są już rozwiązania biznesowe na urządzenia mobilne, które wspierają wszystkie procesy w przedsiębiorstwie. Oprogramowanie klasy ERP jeszcze kilka lat temu kojarzone było głównie z księgowymi, kadrowymi i ewentualnie handlowcami. Dziś możliwe jest rozszerzenie aplikacji na wszystkich pracowników i kontrahentów, dzięki modułom do samoobsługi przedsiębiorstwa (np. enova365-Pulpit Pracownika i Kierownika, Pulpit Kontrahenta czy Klienta Biura Rachunkowego). Aplikacje te dają olbrzymie możliwości automatyzacji procesów biznesowych, usprawniają komunikację, niwelują kolejki do poszczególnych działów w firmie oraz znacznie zwiększają komfort i oszczędzają czas. Nowym kierunkiem oprogramowania dla firm jest wprowadzenie ERP na urządzenia dotykowe. Nieprzeliczalnym walorem posługiwania się nowoczesnymi produktami jest aspekt wizerunkowy.

Upowszechnianie całości systemu enova365 w chmurze Microsoft Azure oraz zaprojektowanie interfejsu na Windows 8, w tym na urządzenia dotykowe, takie jak tablet czy telefon komórkowy spotkało się z uznaniem Microsoft, który nadał firmie Soneta tytuł Partnera Roku 2014 w kategorii Aplikacje.

## Wnioski

Na przestrzeni ostatnich lat zyskuje na popularności, usługowy model użytkowania przez przedsiębiorstwa różnych typów systemów informatycznych.<sup>302</sup> Przedsiębiorstwa, które wykorzystują systemy ERP w modelu SaaS mogą odnieść znaczące korzyści natury finansowej, organizacyjnej, technologicznej, a także społecznej.

Przetwarzanie danych w chmurze umożliwia przede wszystkim zastosowanie wdrożeń systemów informatycznych do zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwom, które wcześniej były pozbawione szans skorzystania z tego typu rozwiązań, głównie ze względu na dość znaczący koszt wdrożenia i wymogi dotyczące realizacji zmian w infrastrukturze informatycznej. Mobilne ERP może być odpowiedzią na potrzeby mobilnych organizacji oraz wychodzić naprzeciw przemianom będących wynikiem komputeryzacji społeczeństwa opartej na obecnie funkcjonujących mobilnych technologiach.

## Bibliografia

1. Abramek E., Sołtysik-Piorunkiewicz A., Sroka H., *Kierunki badań i perspektywy rozwoju zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania*, [w:] *Informatyka Ekonomiczna Business Informatics*, nr 1(31), 2014, s. 115, [http://www.dbc.wroc.pl/Content/25189/Abramek\\_Soltysik\\_Piorunkiewicz\\_Sroka\\_Kierunki\\_badan\\_i\\_perspektywy\\_rozwoju\\_zintegrowanych.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/25189/Abramek_Soltysik_Piorunkiewicz_Sroka_Kierunki_badan_i_perspektywy_rozwoju_zintegrowanych.pdf), [dostęp 11.04.2015].
2. Białoń L., *Zręby teorii innowacji*, [w:] *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, red. L. Białoń, Warszawa, Placet, 2010, s.14–16.
3. *Cztery Twarze enova365 oraz enova365-oprogramowanie dla rozwoju biznesu*, <http://www.enova.pl/about-us/centrum-prasowe/>, [dostęp 11.04.2015].
4. Dziembek D., *System ERP w modelu SaaS w działalności przedsiębiorstw*, s. 792,
5. [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T2/t2\\_783.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_783.pdf), [dostęp 11.04.2015].
6. *enova 365- oprogramowanie ERP dla rozwoju biznesu*, <http://www.enova.pl/about-us/centrum-prasowe/>, [dostęp 11.04.2015].
7. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Chmura\\_obliczeniowa](http://pl.wikipedia.org/wiki/Chmura_obliczeniowa), [dostęp 12.06.2013].
8. <http://www.enova.pl>.

---

<sup>302</sup> D. Dziembek, *System ERP w modelu SaaS w działalności przedsiębiorstw*, s. 792, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T2/t2\\_783.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_783.pdf), [dostęp 11.04.2015].

9. <http://www.enova.pl/about-us/centrum-prasowe/>, [dostęp 11. 4.2015].
10. <http://www.enova365.pl/erp-w-chmurze/>, [dostęp 06.06.2013].
11. <http://www.zetorzeszow.pl/FCK/enova365.pdf> , [dostęp 12.06.2013].
12. Kwiecień M., *E-innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce na przykładzie Soneta Sp. z o.o.*, Radom, 2013, s. 47–60, praca licencyjna, materiały niepublikowane.
13. *Nowe funkcjonalności enova365*, <http://www.enova.pl/aboutus/centrum-prasowe/>, [dostęp 11.04.2015].

## Summary

Soneta is a Polish producer of management software and accounting - enova365. Using the latest technology, expertise and quality service company has achieved success. The manufacturer was the first in Poland made its cloud-based system and introduced additional interfaces based on the principles of Metro. The paper aims to bring the company's activities and the importance of functioning Soneta latest generation of ERP software.

**Damian Leszczyński**

Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza  
Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”  
Opiekun naukowy: mgr Damian Gębarowski

## **Zarządzanie marką w Social Media**

### **Streszczenie**

W pracy zawarte są informacje na temat marketingu w internecie, czyli co przedsiębiorstwa powinny robić i jakich narzędzi używać, aby mieć pozytywny wizerunek w sieci. Jakie panują zasady działania w Social Media? Najpopularniejsze strony social media w Polsce i na świecie.

### **Wstęp**

Dzięki ciągłemu rozwojowi techniki i technologii komunikacji (Internet, smartphony) odległości geograficzne przestały być problemem w dotarciu do klienta. Możliwość komunikowania się w czasie rzeczywistym sprawiło, że przedsiębiorstwa poszerzyły swoje rynki zbytu oraz skorzystały z możliwości zróżnicowania źródeł pozyskiwania zasobów.<sup>303</sup> Ciągłe dążenie przedsiębiorców do obniżania kosztów powoduje rozwój technologii i szukanie sposobów na oszczędności. Kreowanie czy też budowanie świadomości marki w internecie czyli tzw. e-branding staje się dla wielu agencji reklamowych jedną z najważniejszych taktyk e-marketingowych. Spowodowane jest to rozwojem technologii cyfrowych i mobilnych oraz rosnącą rolą internetu w komunikacji marketingowej.

Zanim prosument dokona decyzji zakupowej produktu, wcześniej zasięga informacji na jego temat w internecie (porównywarki cen, opinie klientów), a również często dzieli się z innymi internautami swoimi wrażeniami o nim (szczególnie tymi negatywnymi). Fora, rekomendacje znajomych, fanpage marek w serwisach społecznościowych, gdzie na temat marki toczy się dyskusja.

E-branding określić możemy jako kreowanie pozytywnego wizerunku marki w Internecie. Jak wiadomo znajomość e-brandingu wiąże się z licznymi korzyściami finansowymi i przewaga nad konkurencją na rynku, a na tym zależy zarówno przedsiębiorstwom funkcjonującym w rzeczywistości wirtualnej, jak i tradycyjnej. W Internecie ważniejsze od tego czy prowadzimy małą czy też

---

<sup>303</sup> P. Kotler, *Marketing*, Warszawa, Gubenthner i Ska, 1994, s. 2.

dużą firmę jest to, jak jest ona postrzegana przez internautów, jakie wywołuje skojarzenia oraz jaki nacisk kładzie na efektywną komunikację z konsumentami.<sup>304</sup>

Posiadanie profilu marki czy firmy w serwisach społecznościowych nie gwarantuje sukcesu bandingowego firmy. Aby efektywnie funkcjonować w Social Media należy liczyć się z wydaniem pewnej części budżetu marketingowego na ten cel. Niestety wielu managerów o tym zapomina. Coraz więcej firm przekonuje się o tym, iż brak strategii, kompetencji, pomysłu na komunikację oraz nieznajomość specyfiki Social Media, może bardziej im zaszkodzić niż pomóc.

## **Zasady działania w Social Media**

Aby w ogóle zacząć działać marketingowo w Internecie należy poznać pewne zasady, które doprowadzą do tego, że wizerunek przedsiębiorstwa będzie pozytywny. Należy określić grupę docelową – do jakich odbiorców przedsiębiorstwo adresuje swoje działania marketingowe w Internecie. Jeśli firma nie ma sprecyzowanego obszaru targetowania, działania stają się chaotyczne i niedostosowane do potrzeb odbiorców. Jak powszechnie wiadomo – jeśli coś jest do wszystkiego, to jest do niczego. Przedsiębiorstwo musi zdać sobie sprawę z tego, kto najczęściej przejawia zainteresowanie jego produktami, oraz podjąć próbę zbadania jakie kroki należy podjąć, aby trafić do innych odbiorców.

Drugim zagadnieniem jest badanie opinii konsumentów na temat firmy i wykorzystywanie ich rad. Po pierwsze każde przedsiębiorstwo powinno mieć platformę na której użytkownicy będą mogli wyrazić swoją opinię o produkcie/usłudze (np. poprzez „opinie” na fanpage na portalu społecznościowym facebook, czy też na stronie internetowej firmy). Zdanie klienta i jego opinie nie tylko powinny być z uwagą wysłuchane, ale także odpowiednio wykorzystane, czyli przedsiębiorca powinien nawiązać interakcję z klientem i doprowadzić do tego, aby klient zmienił swoje zdanie na pozytywne.

Oczywistością w dzisiejszych czasach jest strona internetowa. Jest ona obecnie istotnym elementem współczesnych firm. Pozwala potencjalnemu klientowi na szybkie uzyskanie informacji o ofercie danej firmy. Strona internetowa to również sposób na prezentację firmy, zakresu jej usług oraz dodatkowa forma docierania do klienta i dodatkowa forma kontaktu. Firmowa strona internetowa podnosi prestiż, przez co staje się bardziej konkurencyjna na rynku oraz staje się bardziej dostrzegalna wśród klientów. W Polsce korzystanie z internetu stało się codziennością, co oznacza bardzo duże źródło potencjalnych klientów każdej firmy. Warto również zwrócić uwagę na potrzebę stworzenia specjalnej strony w wersji mobilnej.

---

<sup>304</sup> <http://www.heuristic.pl/blog/e-marketing/142.html>.

Jednak strona internetowa to dzisiaj za mało dlatego należy założyć konta na portalach społecznościowych. Media społecznościowe umożliwiają nawiązanie interakcji z odbiorcami przekazów reklamowych przedsiębiorstwa, użytkownikami odwiedzającymi stronę branżową i klientami. Dlatego też, aktywne udzielanie się na portalach społecznościowych, takich jak Facebook, LinkedIn, Twitter czy Google+, powinno być kluczowym elementem każdej strategii marketingowej firmy.<sup>305</sup>

## **Najpopularniejsze portale społecznościowa, a działania marketingowe**

### **Facebook**

Facebook jest najpopularniejszym portalem społecznościowym, więc wiele marek właśnie od tego serwisu rozpoczyna swoje działania w internecie. Głównym działaniem z zakresu social marketing na Facebooku, jest stworzenie i zarządzanie fanpagem marki lub firmy. W ramach aktywności, na profilu zamieszcza się zdjęcia, filmy, lub wiadomości tekstowe. Działania mają na celu aktywizację fanów firmy, co przekłada się na tworzenie pozytywnego wizerunku marki i interakcję z potencjalnymi klientami. Możliwość stworzenia aplikacji (np. konkursowej) i umieszczenia jej w serwisie dla dużych korporacji ma również ogromne znaczenie. 16 163 093 – tylu użytkowników w Polsce posiada Facebook.<sup>306</sup> Przez ostatnie dwa lata, o 83% wzrosła liczba marketingowców, których zdaniem, wykorzystywanie Facebooka do celów marketingowych, stanowi kluczowy element powodzenia ich kampanii.<sup>307</sup>

### **Twitter**

Twitter ma wizerunek profesjonalnej społeczności. Z serwisu korzysta ponad 500 milionów użytkowników. Aktywnie udzielają się tu bowiem politycy, dziennikarze, artyści czy znane marki. Ograniczeniem jest długość wpisu-140 znaków, jednak mamy możliwość dodawania linków, zdjęć czy filmów. Na Twitterze jednak trzeba być bardzo aktywnym, aby dotrzeć do użytkowników. Wszystko dzieje się tu w czasie rzeczywistym, zatem wpisy szybko tracą swoją aktualność. Tutaj też nie mamy możliwości edytowania swoich wpisów. W Polsce serwis nie jest tak popularny, jak np. w USA, ale coraz więcej osób korzysta z niego regularnie. Na Twitterze bardzo ważne są Hashtagi, które pozwalają prowadzi dyskusję na interesujący nas temat. Hashtagi pomagają w tworzeniu kampanii na Twitterze.

---

<sup>305</sup> <http://clickray.pl/marketing-w-mediach-spolecznosciowych>.

<sup>306</sup> Wyniki Megapanel PBI/Gemius za marzec 2014.

<sup>307</sup> <http://www.hubspot.com>.

## **Pinterest**

Pinterest największą popularność zdobył w Stanach Zjednoczonych, jednak w Polsce również jest wiele osób, które chętnie korzystają z tego serwisu. Wspomniany serwis to nic innego, jak tablica, na której użytkownicy przypinają zdjęcia i filmy, związane głównie z modą, gotowaniem czy urządzeniem wnętrz (dlatego 75% użytkowników to kobiety). Jest to serwis społecznościowy bazujący, na zdjęciach umieszczanych przez użytkowników, którzy mają możliwość dzielenia się z innymi. Fotografie można grupować w kategoriach zainteresowań. Działania marketingowe na tym serwisie wymuszają przygotowanie treści wizualnych, które mają szansę na przyciągnięcie uwagi użytkowników.

## **Instagram**

Instagram, podobnie jak Pinterest skupia się na przekazie wizualnym. Ograniczeniem jednak jest instalacja aplikacji na smartfonie, zatem grupa odbiorców nieco się zawęża. Instagram powstał w 2010 roku. Na świecie używa go dziś ponad 100 milionów osób, w Polsce – 700 tysięcy. Działa na zasadzie, że robi się kwadratowe zdjęcie, dodaje filtr, opisuje, udostępnia, czeka na polubienia i nowych followersów (obserwujących). Proste robienie zdjęć czy filmów

i ich szybka edycja w aplikacji pozwalają na uzupełnienie wizerunku marki o wartościowe treści. Instagram przepełniony jest zdjęciami niemal z każdej kategorii. Znajdziemy na nim zdjęcia z jedzeniem, krajobrazami, z momentami życia codziennego, z imprez, a nawet tzw. zdjęcia z ręki („selfie”).

## **LinkedIn**

Teraz coś dla profesjonalistów – LinkedIn jest profesjonalną siecią dla rekrutujących oraz szukających pracy. Dzięki serwisowi można podkreślić pozycję w danej dziedzinie i połączyć się siecią kontaktów z innymi ekspertami. Serwis umożliwia zakładanie firmowych profili, tworzenie grup, a także dodawanie ogłoszeń o pracę czy swojego portfolio.

## **Youtube**

Strategia prowadzenia działań na YouTube, skupia się na tworzeniu filmów reklamowych oraz wirusowych. Mają one za zadanie przyciągnięcie widzów, przy czym muszą być ciekawe i interesujące dla użytkownika, ponieważ ma on kontrolę nad tym co ogląda (może pominąć reklamę, przerwać oglądanie). Filmy wirusowe na pierwszym miejscu stawiają na rozbawieniu lub zaciekawieniu użytkownika, dopiero później na promocji marki lub produktu. Są one zazwyczaj dłuższe niż reklamy telewizyjne z racji braku ograniczenia czasowego, a wszystkie koszty ograniczają się do budżetu na stworzenie filmu. Wiele jednostek tworzących na YouTube współpracuje bezpośrednio z markami i na tym zarabia (lokowanie produktu).

## Czym interesuje się młodzież? – nowe aplikacje

W poprzednim rozdziale omówiłem kilka najpopularniejszych stron/aplikacji w social media. Teraz omówię kilka nowych aplikacji, które w moment zdobyły popularność wśród grupy wiekowej 13–19. Czyli grupy wiekowej do której coraz częściej chcą dotrzeć ze swoimi produktami przedsiębiorcy.

### Snapchat

Snapchat to aplikacja oparta na przesyłaniu zdjęć, stworzona we wrześniu 2011 roku. Użytkownicy za pomocą aplikacji mogą robić zdjęcia, nagrywać filmy, dodawać do nich podpisy i rysunki oraz wysyłać je do wybranych znajomych wewnątrz aplikacji (bezpośrednio do znajomych). Zdecydowanym wyróżnikiem tej aplikacji jest jednak nie sposób komunikacji, a specyfika wyświetlania przesyłanych materiałów – w zależności od ustawień i treści będą widoczne po ich otwarciu od 1 do 10 sekund, po czym znikają i są automatycznie kasowane z serwerów Snapchata. Pomysłodawcy wpadli na pomysł stworzenia aplikacji, gdy zauważyli, że żaden z dostępnych serwisów społecznościowych nie daje możliwości przesłania prywatnego zdjęcia do kilku wybranych znajomych bez upubliczniania go (np. Instagram), a następnie opcji, żeby materiał ten został usunięty po jego wyświetleniu przez odbiorców. Młodzież upodobała sobie tę aplikację właśnie z tego powodu – wysyłają tam zdjęcia/filmiki, których nie pokazaliby rodzicom. Rynek aplikacji nie oferował żadnego tego typu rozwiązania i twórcy Snapchata zdecydowali się wypełnić tę niszę. Setki milionów zdjęć przesyłanych i oglądanych dziennie przez użytkowników Snapchata szybko zwróciły uwagę dużych korporacji na tę aplikację jako potencjalne narzędzie komunikacji marek ze swoimi odbiorcami. Jeszcze nie dawno Facebook chciał kupić tę aplikację za kilka miliardów, dziś jest wyceniana na kilkadziesiąt miliardów dolarów. Do celów marketingowych Snapchata używała już niejedna globalna marka. W tym: H&M, Heineken, McDonald's czy HBO. Co ciekawe, aplikacja nie posiada obecnie zasadniczo żadnych dedykowanych form reklamowych. Dysponuje jednak kilkoma unikatowymi cechami, które dają agencjom reklamowym nowe możliwości nieoferowane do tej pory przez żaden z kanałów społecznościowych. Przede wszystkim centralny punkt Snapchata i jego główne założenie – czyli „ulotność” przesyłanych treści co sprawia, że użytkownik musi poświęcić 100 proc. uwagi w danym momencie, ponieważ nie będzie miał drugiej szansy na zapoznanie się z materiałem. Z kolei funkcjonalność „Stories” daje markom możliwość prowadzenia dłuższej – w tym przypadku 24godzinnej narracji na przykład poprzez cykliczne zagadki w ramach konkursu, relację z eventu (snapchat współpracuje z markami i udostępnia do „stories” filmiki i zdjęcia z różnych wydarzeń). Szlaki wykorzystania Snapchata do celów marketingowych zostały już przetarte przez kilka inicjatyw, jest więc spora szansa na to, że kolejne marki zdecydują się wykorzystać to narzędzie do komunikacji ze swoją grupą docelową (głównie młodzież).

Być może twórcy aplikacji zdecydują się również na stworzenie dedykowanych formatów czy narzędzi reklamowych. Póki co pozostaje wykorzystanie do celów marketingowych unikalnych cech Snapchata w sprytny i kontekstowy sposób. Jedno jest pewne – Snapchat daje dużo możliwości.

## **Ask.fm**

Ask.fm jest to stosunkowo młody serwis społecznościowy rodem z Łotwy. W Polsce dopiero w 2013 roku zaczął mieć coraz szerszy zasięg, a wszystko dzięki nastolatkom, którzy uwielbiają sobie zadawać anonimowo pytania. Ogólnie rzecz biorąc jest to miejsce w Internecie, gdzie zadaje się pytania i czeka na odpowiedzi. Inaczej mówiąc, użytkownik zadaje pytanie (maks. 300 znaków), a druga strona ma na nie odpowiedzieć. Z odpytywania i odpowiadania można korzystać też anonimowo (główny wyróżnik na tle konkurencji). To jednak wynika z preferencji użytkownika. Ask.fm oferuje możliwość dodawania zdjęć czy filmów do wpisów, wyrażania opinii dzięki "polubieniom". Większość polskich użytkowników Ask.fm można zaklasyfikować w przedziale 7–24 lata. Ponad pół miliona nie skończyło 14 lat. Już od dawna słychać głosy, że nastoletni fani portali społecznościowych uciekają od Facebooka – bo nie chcą, żeby monitorowali ich rodzice, którzy również mają tam konta (dlatego Snapchat stał się popularny). „Piotr Różycki, prezes firmy Big Data, dorzuca garść innych powodów entuzjastycznego przyjęcia łotewskiego serwisu przez Polaków: Ask.fm to dość specyficzny portal. W Polsce używany jest w większości przez młodzież gimnazjalną – każdy aspirujący do bycia popularnym wśród nastoletnich znajomych musi mieć tam konto. To zabawne, bo forma przypomina "zeszyty z pytaniami", popularne kilkanaście lat temu – mówi Piotr Różycki. Zeszyty Polegało to głównie na pytaniach i odpowiedziach w większości przypadków na swój temat, np. co o mnie myślisz. A nastoletni użytkownicy mają to do siebie, że nie stawiają sobie takich granic w "wywnętrzaniu się" jak ci starsi, potrafią być szczerzy do bólu.”<sup>308</sup>

## **Monitoring sieci**

Monitoring marki w Internecie, a ostatnio w social media jest nieodłącznym elementem skutecznej komunikacji oraz budowania marki w Internecie, która opiera się na konwersacji. Rewolucja internetowa sprawiła, że klient stał się marketingowcem danej marki za pośrednictwem opinii które wyraża o niej w sieci. Dlatego bardzo ważne jest, aby reagować na daną opinię w Internecie (forach, Facebooku, Twitterze itd.). W tej chwili istnieje spora ilość narzędzi, które pomagają monitorować opinie o marce w sieci. Idealnym przykładem będzie pewna Polska firma – „Brand24 to najbardziej efektywna metoda monito-

---

<sup>308</sup> [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,15220627,Wybuch\\_popularnosci\\_Ask\\_fm\\_w\\_Polsce\\_\\_\\_Dlaczego\\_Przez.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,15220627,Wybuch_popularnosci_Ask_fm_w_Polsce___Dlaczego_Przez.html).

rowania tego, co o Twojej marce, produkcie mówi się w Internecie. To również narzędzie do pomiaru nateżenia szumu (buzz), który pojawia się wokół wybranej marki, produktu lub słowa kluczowego. Serwis zapewnia pełne archiwum tego, co o Twoim produkcie lub marce mówiło i mówi się w sieci, a zostało zebrane od chwili rozpoczęcia monitoringu.<sup>309</sup> Brak takich narzędzi może prowadzić do kryzysu wizerunkowego – lepiej zapobiegać, niż leczyć.

## Podsumowanie

Można się zastanawiać, czy takie kampanie prowadzone w Internecie generują zyski. Marketing w Social Media nie ma za zadanie sprzedać jakiegoś produktu, a ocieplić wizerunek marki. Jest to podstawowa różnica pomiędzy tradycyjnymi billboardami, które atakują społeczeństwo z każdej strony w miejscach publicznych. W działaniach internetowych dochodzi do interakcji z użytkownikami. Dzięki wykorzystaniu narzędzi analitycznych istnieje możliwość obserwowania w czasie rzeczywistym skutków działań reklamowych oraz szybkiego reagowania na pojawiające się zagrożenia. Część działania skupia się nie na, sprzedaniu produktu, a przyciągnięcie fanów, który w pozytywny sposób będą reagować na działania marketingowe.

## Bibliografia

1. Kotler P., *Marketing*, Warszawa, Gubenthner i Ska, 1994.
2. <http://www.hubspot.com>.

## Summary

The essay contains information about marketing on the internet and it explains what companies should do and which instruments should use to have a positive image on the web. What are the principles of Social Media operation? The most popular aspects of social media in Poland and in the world.

---

<sup>309</sup> <http://brand24.pl/o-nas/>.

**mgr Martyna Mostowska**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

## **Rynek usług bancassurance w Polsce**

*Słowa kluczowe: bancassurance, usługi, produkty bankowo-ubezpieczeniowe*

### **Streszczenie**

Usługi bancassurance to dynamicznie rozwijający się rodzaj współpracy bankowo-ubezpieczeniowej, polegający na dystrybucji produktów ubezpieczeniowych przez banki.

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie zaplecza teoretycznego dotyczącego zagadnienia 'bancassurance' oraz dokonanie analizy kształtowania się trendów na tym rynku w Polsce w latach 2010–2014.

### **Wprowadzenie**

Dynamiczny rozwój globalnego rynku usług finansowych oraz związane z nim przemiany strukturalne determinują, od strony potencjalnego klienta, wzrost popytu na nowe rodzaje usług, oraz, od strony podmiotu świadczącego usługi, poszukiwania nowych kanałów dystrybucji. Usługi bancassurance są jedną z odpowiedzi na owe zapotrzebowanie.

### **Istota pojęcia 'bancassurance'**

Usługi bancassurance, często określane mianem bankowości ubezpieczeniowej, to usługi świadczone w ramach współpracy banku oraz towarzystwa ubezpieczeniowego. Polegają na wykorzystaniu banku (zwłaszcza jego placówek i usług) do sprzedaży ubezpieczeń, głównie życiowo-emerytalnych, z myślą o ofercie przede wszystkim dla klientów detalicznych, indywidualnych.<sup>310</sup>

Mimo, iż pierwsze grupy bankowo-ubezpieczeniowe powstały w Anglii i Francji już w latach sześćdziesiątych, dotychczas nie powstała jednolita, powszechnie akceptowalna definicja pojęcia 'bancassurance' (por.tab.1).

---

<sup>310</sup> M. Śliperski, *Bancassurance. Związki bankowo – ubezpieczeniowe*, Warszawa, Difin, 2002, s. 22.

**Tabela 3. Wybrane definicje pojęcia ‘bancassurance’**

| <b>Autor</b>            | <b>Definicja</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G. Morgan               | proces, podczas którego instytucja depozytowo-kredytowa przekształca się i nabywa cech grupy bankowo-ubezpieczeniowej                                                                                                                                                                       |
| J. Bose                 | łączne oferowanie swoich produktów przez bank i firmę ubezpieczeniową w ramach jednej organizacji jaką tworzą                                                                                                                                                                               |
| M. Urbaniak             | działalność grup bankowo-ubezpieczeniowych trwale połączonych instytucjonalnie w celu oferowania produktów bankowych i ubezpieczeniowych                                                                                                                                                    |
| Polska Izba Ubezpieczeń | sprzedaż polis ubezpieczeniowych w formie indywidualnej lub grupowej klientom banków poprzez sieć dystrybucji banku (oddziały, mobilnych sprzedawców-pracowników banku, call- centre, Internet, pośredników finansowych-jeżeli stroną umowy z pośrednikiem jest bank, a nie ubezpieczyciel) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport PIU- Polski Rynek Bancassurance po 4 kw. 2013*, Warszawa, 2014, maszynopis powielony, Swacha-Lech M., Bancassurance. *Sprzedaż produktów bankowo-ubezpieczeniowych*, Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu, 2008, s. 7–13, Urbaniak M., Bancassurance, „Bank”, nr 4, 2001, s. 21.

Zaprezentowane powyżej definicje terminu ‘bancassurance’ potwierdzają, iż nie jest to zjawisko jednorodne, ulega ono bowiem stałym modyfikacjom przybierając różne formy współpracy pomiędzy zaangażowanymi podmiotami – od porozumienia w sprawie wspólnej dystrybucji i marketingu, poprzez organizacje holdingowe z krzyżowymi udziałami kapitałowymi, do konglomeratów finansowych.<sup>311</sup>

## **Czynniki determinujące rozwój rynku usług bancassurance**

Powstanie bankowości ubezpieczeniowej determinowane było wieloma czynnikami występującymi zarówno po stronie popytu, jak i podaży rynku. Wśród czynników występujących po stronie popytu, a więc potencjalnych klientów grup bankowo-ubezpieczeniowych, z pewnością warto wyróżnić:

- zjawisko tzw. synergii popytowej, polegające na tym, że popyt na jeden typ usługi finansowej rodzi chęć i potrzebę nabycia innych, często komplementarnych produktów bądź usług;

<sup>311</sup> E. Marszałkowska-Krzes red., *Aktualne zagadnienia prawa prywatnego*, Wrocław, maszynopis powielony, 2012, s. 137–138.

- wzrost zamożności społeczeństw, które poszukiwały atrakcyjnych form lokowania swoich nadwyżek finansowych;
- rosnące wymagania klientów dotyczące wygody przeprowadzania transakcji finansowych.<sup>312</sup>

Można zatem stwierdzić, iż determinantem wzrostu popularności usług bankowo-kredytowych była w głównej mierze ewolucja zachowań i potrzeb konsumentów, stopniowo uczących się korzystać z bogatej oferty produktów i usług finansowych i ubezpieczeniowych w jednym miejscu, przy maksymalnie uproszczonych wymaganiach formalnych. Takie kształtowanie się sytuacji sprzyja powstawaniu ‘finansowych supermarketów’, w których klient może zaspokoić zróżnicowane potrzeby.<sup>313</sup>

Natomiast w przypadku czynników występujących po stronie podaży usług bancassurance do istotnych należą z pewnością m.in. takie jak:

- poszukiwanie nowych, atrakcyjnych kanałów dystrybucji na skutek spadku rentowności banków oraz zakładów ubezpieczeń;
- potrzeba podniesienia poziomu konkurencyjności poprzez oferowanie szerszej gamy produktów i usług; konkurencja typu cenowego – chęć zaofiarowania klientom produktów atrakcyjnych cenowo;
- systematyczny proces liberalizacji przepisów dotyczących funkcjonowania rynków finansowych, co w dużej mierze wpływa na współpracę banków oraz towarzystw ubezpieczeniowych.

Ponadto sprzedaż przez banki ubezpieczeń np. emerytalnych jest sposobem na zdobycie wolnych, długoterminowych środków finansowych oraz odwrócenie niekorzystnej tendencji utraty udziału w rynku usług finansowych.<sup>314</sup>

## Polski rynek usług bancassurance

W odróżnieniu od krajów Europy Zachodniej, współpraca banków i towarzystw ubezpieczeń w Polsce ma znacznie krótszą tradycję. Zdaniem ekspertów, „główną przyczyną niewielkiego zainteresowania sektora bankowego współpracą z ubezpieczycielami była stale utrzymująca się nadpłynność banków, ich mocna pozycja kapitałowa w stosunku do zakładów oraz małe doświadczenie we współpracy w ramach bancassurance”.<sup>315</sup>

<sup>312</sup> J. Grygutis, *Bancassurance – europejski trend na polskim rynku finansowym*, [w:] *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, red. A. Manikowski, A. Psyk, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, 2004, s. 3.

<sup>313</sup> M. Ślipperski, *Bancassurance w Unii Europejskiej i w Polsce*, Warszawa, Biblioteka Menedżera i Bankowca, 2001, s. 12.

<sup>314</sup> A. Malinowski, *Zastosowanie bancassurance w Polsce*, Siedlce, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 89, 2011, s. 140.

<sup>315</sup> A. Głodek, *Ewolucja i uwarunkowania rozwoju rynku bancassurance w Polsce na tle doświadczeń europejskich*, [w:] *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów*, red. J. Ostaszewski i in., Zeszyt Naukowy 77, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa, maszynopis powielony, 2007, s. 157–158.

Pierwsze, wprowadzone z powodzeniem, działania na rynku bancassurance w Polsce przypadły na koniec lat 90., kiedy to trzy duże banki zdecydowały się na nawiązanie współpracy z towarzystwami ubezpieczeniowymi: Pekao z Allianz, BPH-PBK z Ergo Hestia i Compensa oraz BGŻ z AIG. Nie bez znaczenia pozostała także rola Kredyt Banku w promowaniu współpracy bankowo-ubezpieczeniowej-bank ten wprowadził do swojej oferty produkt pod nazwą 'Lokata na życie' (połączenie lokaty bankowej z ubezpieczeniem na życie i NNW).<sup>316</sup> Natomiast intensywny rozwój współpracy bankowo-ubezpieczeniowej nastąpił po roku 2000, kiedy to przybierająca na sile rywalizacja wśród uczestników rynku bankowego doprowadziła do znacznego spadku przychodów banków na skutek obniżki marż, a w konsekwencji do sytuacji w której banki, aby obniżyć koszty i podnieść efektywność swojej działalności, zostały zmuszone do poszukiwania innych, pozaodsetkowych źródeł dochodu, a także dodatkowych atutów w konkurencyjnej walce o klienta. Istotne znaczenie dla rozwoju bancassurance w Polsce miało także wprowadzenie w 2001 roku tzw. „podatku Belki”, obciążającego zyski m.in. z lokat bankowych. Jego rezultatem było szybkie powstanie ubezpieczeniowych produktów antypodatkowych, dystrybuowanych przez banki, w stronę których klienci zaczęli przenosić swoje środki, ulokowane dotąd na tradycyjnych lokatach bankowych.<sup>317</sup>

W roku 2014 na polskim rynku działało dwadzieścia pięć grup typu bankowo-ubezpieczeniowego, a wartość rynku bancassurance szacowana była na około 9 mld złotych. Takie kształtowanie się sytuacji na tym rynku było w znacznym stopniu zależne od kształtowania się struktury oszczędności rezydentów.

**Tabela 2. Struktura oszczędności Polaków w wybranych latach okresu 2010–2014 (%)**

| <b>Forma oszczędności</b>                     | <b>2010</b> | <b>2012</b> | <b>2014</b> |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| papiery wartościowe (akcje, obligacje i bony) | 6,9         | 6,7         | 5,5         |
| fundusze inwestycyjne                         | 6,9         | 7,9         | 8,1         |
| ubezpieczeniowe fundusze kapitałowe           | 4,1         | 5,3         | 5,0         |
| otwarte fundusze emerytalne                   | 22,2        | 24,6        | 15,2        |
| depozyty złotowe i walutowe                   | 48,1        | 45,5        | 54,9        |
| gotówka w obiegu poza kasami banków           | 11,8        | 10,0        | 11,3        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz na stronie internetowej: [www.analizy.pl](http://www.analizy.pl)

<sup>316</sup> J. Grygutis, *Bancassurance – europejski trend na polskim*, dz. cyt., s. 3.

<sup>317</sup> A. Głodek, *Ewolucja i uwarunkowania rozwoju*, dz. cyt., s. 159.

Jak pokazują dane zawarte w powyższej tabeli, Polacy najchętniej lokowali swoje oszczędności w lokatach bankowych oraz otwartych funduszach emerytalnych, natomiast inwestowanie w produkty bancassurance było dla obywateli Polski średnio atrakcyjnym rozwiązaniem (5,0% w roku 2014).

Istotne z punktu widzenia prognoz dotyczących rozwoju rynku bancassurance jest kształtowanie się rozmiarów sprzedaży produktów ubezpieczeniowych poprzez ten właśnie kanał, w porównaniu z tradycyjnymi zakładami ubezpieczeniowymi (por.tab.3).

**Tabela 3. Wysokość składki przypisanej brutto pozyskanej w kanale bancassurance na tle składki ogółem zakładów ubezpieczeń na życie w wybranych latach okresu 2010–2014 (%)**

| <b>Forma pozyskania składki</b> | <b>2010</b> | <b>2012</b> | <b>2014</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| składka pozyskana w kanale BA   | 51,7        | 53,5        | 40,6        |
| składka pozostała               | 48,3        | 46,5        | 59,4        |

Źródło: Raport PIU- *Polski Rynek Bancassurance po 4 kw. 2013*, Warszawa 2014, s. 8.

Poprzez działalność bankowo kredytową w latach 2010–2014 pozyskano średnio 50% składek ogółem zakładów ubezpieczeń na życie, przy czym w ostatnich latach zaobserwowano tendencję malejącą. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w braku regulacji prawnych dotyczących rynku usług bankowo-ubezpieczeniowych (zarówno w Polsce, jak i Unii Europejskiej), co skutkuje wieloma nieprawidłowościami, wynikającymi chociażby z niejednorodnej roli banku w całym procesie (pośrednik ubezpieczeniowy działający dla ubezpiezyciela lub ubezpieczający zawierający umowę ubezpieczenia na rachunek swoich klientów), czy z naruszeń po stronie klientów, takich jak np. niedostateczne informowanie klienta o ogólnych warunkach ubezpieczenia i związanych z tym konsekwencji.<sup>318</sup>

## Podsumowanie

Polski rynek usług bancassurance w okresie 2010–2014 rozwijał się w sposób dynamiczny, jak jednak pokazują statystyki, klienci polskich banków korzystali z tego typu usług nadal w niewielkim stopniu. Taki stan rzeczy jest wypadkową wielu czynników, z których prawdopodobnie najważniejszą jest ciągły brak regulacji prawnych dotyczących tego typu usług, który w konsekwencji nie budzi zaufania u potencjalnych klientów. Można przewidywać, że dopóki kwestia ta nie zostanie rozwiązana, rozwój polskiego rynku bancassurance ulegnie znacznemu zahamowaniu.

<sup>318</sup> Podstawowe problemy bancassurance w Polsce-Raport Rzecznika Ubezpieczonych, Warszawa, 2007, s. 35–36.

## Bibliografia

1. Ostaszewski J. i in. red., *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów*, Zeszyt Naukowy 77, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa, maszynopis powielony, 2007.
2. Manikowski A., Psyk A. red., *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, 2004.
3. Malinowski A., *Zastosowanie bancassurance w Polsce*, Siedlce, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 89, 2011
4. Marszałkowska-Krześ E. red., *Aktualne zagadnienia prawa prywatnego*, Wrocław, maszynopis powielony, 2012.
5. Raport PIU, *Polski Rynek Bancassurance po 4 kw. 2013*, Warszawa, 2014.
6. *Podstawowe problemy bancassurance w Polsce-raport Rzecznika Ubezpieczonych*, Warszawa, 2007.
7. Swacha-Lech M., *Bancassurance. Sprzedaż produktów bankowo-ubezpieczeniowych*, Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu, 2008.
8. Śliperski M., *Bancassurance w Unii Europejskiej i w Polsce*, Warszawa, Biblioteka Menedżera i Bankowca, 2001.
9. Śliperski M., *Bancassurance. Związki bankowo-ubezpieczeniowe*, Warszawa, Difin, 2002.

## Summary

Bancassurance services is a dynamically developing type of the bank-insurance cooperation, consisting on distribution of insurance products by banks.

The main aim of this paper was to present the theoretical background about bancassurance and then to analyze trends on this market in Poland for the period from 2000 to 2014

**inż. Magdalena Malecka, inż. Ilona Mrozik**

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menedżerów

## **Zarządzanie wiedzą w sieciach organizacyjnych**

### **Streszczenie**

W poniższym artykule przedstawiono istotę zarządzania wiedzą w sieciach organizacyjnych. W pierwszej części wyjaśniono czym jest organizacja sieciowa, zdefiniowano czym jest wiedza oraz zwrócono uwagę na jej cechy charakterystyczne. Kolejna część poświęcona została zarządzaniu wiedzą, gdzie między innymi zostały wymienione i opisane poszczególne jej etapy.

### **Klaster jako forma struktury sieciowej**

Organizacje sieciowe posiadają specjalne znaczenie w ramach różnorodnych form partnerstwa i kooperacji przedsiębiorstw. Poprzez pojęcie sieć rozumie się „system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów oraz zasobów”.<sup>319</sup> Sieć współpracy oparta jest w szczególności na współzależnościach, współpracy, zaufaniu i oznacza ona nową formę tworzenia stosunków pomiędzy firmami oraz nowoczesny styl zarządzania.

Rozwój sieci przyczynia się do wyznaczania wartości, przewagi konkurencyjnej i innowacyjności przedsiębiorstw. Wieloaspektowość sieci skłania do definiowania jej w różnorodny sposób. Marzena Frankowska wyróżnia trzy rodzaje sieci:<sup>320</sup>

- sieć na poziomie organizacyjnym jako skupisko podmiotów prowadzących swą działalność gospodarczą na podstawie relacji tworzonych z podmiotami zewnętrznymi, skoncentrowanymi wokół wspólnego celu;
- sieć na poziomie społecznym tworzona jest przez indywidualne osoby, których zadaniem jest osiągnięcie wspólnego celu, przy zastosowaniu posiadanej informacji i wiedzy;

---

<sup>319</sup> S. Lachiewicz, *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce*, [w:] *Komunikacja sieciowa w organizacjach sieciowych*, red. S. Lachiewicz, Łódź, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 2008, s. 7.

<sup>320</sup> M. Frankowska red., *Tworzenie wartości w klastrze*, Warszawa, PARP, 2012, s. 12.

- sieć w znaczeniu ekonomicznym to skupisko podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na podstawie relacji tworzonych z podmiotami zewnętrznymi, skoncentrowanymi wokół wspólnego celu.

Współcześnie rozwijane klastry dążą do osiągnięcia poziomu innowacyjnej sieci. Odnosi się to nie tylko do kreowania innowacyjnej technologii, ale przede wszystkim dotyczy kierowania siecią, która wymaga korzystania z nowoczesnych rozwiązań. Sieci tworzone są w celu zdobywania nowej wiedzy, dzielenia się zasobami, tworzenia warunków do zwiększania wydajności. Ważnym elementem w funkcjonowaniu sieci jest umiejętność nawiązywania kontaktów, współpraca w obszarze ekonomicznym, kulturowym, społecznym, środowiskowym, czy też tworzenie relacji również pomiędzy organizacjami. Zachowania te tworzą sieci organizacji o elastycznych i otwartych powiązaniach. W taki sposób przyczyniają się do powstawania nowych modeli działalności opartych na kontaktach między organizacjami, które w lepszy i szybszy sposób reagują na zmiany zachodzące w obszarze ekonomicznym i społecznym.

Długofalowe powiązania organizacyjne, spajanie działań i rozszerzanie ich zasięgu, sprawniejsze przekazywanie doświadczeń, nowe kompetencje i pomysły to jedynie niektóre atrybuty wynikające z współpracy w formie sieci. Pozwalają one na przejmowanie przez organizacje sieciowe dominującej roli w momencie nasilenia konkurencji oraz w okolicznościach nieprzewidywalności rynku.

Krzysztof Łobos za najważniejsze z nich uważa:<sup>321</sup>

- partnerstwo o charakterze długoterminowym;
- decyzje odnośnie zasobów podejmowane są w sposób integralny oraz kolektywny;
- swobodniejszy przekaz informacji pomiędzy współpracownikami;
- negocjacje i porozumienia formą spajania działań pomiędzy współpracującymi stronami;
- kontrola i planowanie ograniczane do minimum;
- możliwość przekonfigurowania układu;
- przepływ zasobów ma charakter powtarzalny.

Funkcjonowanie klastra w ramach struktury sieciowej ułatwia zawiązywanie wspólnych inicjatyw oraz aktywności innowacyjnych. Pozwala także na czerpanie z różnorodnych źródeł rzadko spotykanych umiejętności, umożliwia efektywniejsze wykorzystanie bardziej wyspecjalizowanych, zdolnych i wykształconych osób, co przyczynia się do szybszego tworzenia potencjału, który odgrywa ważną rolę w osiąganiu obieranych celów.

---

<sup>321</sup> K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Warszawa, Placet, 2000, s. 97–103.

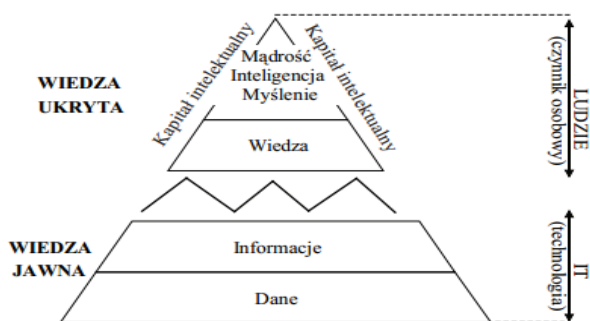
Ważnym aspektem w organizacji sieciowej jest osiągnięcie efektów synergii przy współpracy podmiotów gospodarczych. Dotyczy to również klastrów i odnosi się do roli mechanizmów koordynacyjnych w organizacji sieciowej.

Nie należy jednak pojęcia klastery traktować równocześnie jako powiązania sieciowe. Według Józefa Kazimierskiego klastery jest specyficznym rodzajem sieci o pewnych cechach wyróżniających.<sup>322</sup>

W odróżnieniu od sieci w klastrach istotna jest bliskość geograficzna. Klastery bezspornie jest szerszym terminem, ponieważ w ramach jego funkcjonowania powstają powiązania nie tylko kooperacyjne tak jak w sieci, ale również konkurencyjne, a głównym efektem są płynące korzyści zewnętrzne. Bardzo widoczną różnicą jest także członkostwo, które w sieci ma charakter zamkniętego kręgu podmiotów, natomiast do klastra może przystąpić każdy podmiot.

## Definicja wiedzy i jej istota

Definicja wiedzy tak samo jak i klastra nie jest jednoznaczna. Jako pierwszy definicję wiedzy przytoczył Platon, twierdząc, iż wiedza to postrzeganie, prawdziwy osąd i prawdziwy osąd poparty uzasadnieniem.<sup>323</sup> W Słowniku Języka Polskiego PWN wiedza to zbiór wiadomości z pewnej dziedziny, zgromadzony poprzez badania i naukę.<sup>324</sup>



**Rysunek 1. Hierarchia wiedzy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kłak M., Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, 2010, s. 15

<sup>322</sup> J. Kazimierski, *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2012, s. 35.

<sup>323</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo ekonomiczne, s. 53

<sup>324</sup> PWN: <http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=wiedza>.

Zdaniem Małgorzaty Galińskiej-Pieszyńskiej wiedza jest fundamentalną zdolnością człowieka, jaka odróżnia go od pozostałych żyjących istot. Zdolność ta zezwala mu na kreowanie i analizowanie otaczającej rzeczywistości. Jakub Brdulak za podstawę wiedzy uważa dane oraz informację, które po przetworzeniu dopiero przekształcają się w wiedzę, co ilustruje Rysunek 1.

Podążając za definicją słownikową dane to składowe informacji, czyli rzeczy, fakty, zdarzenia, liczby, na których można bazować w wywodach. Dane, które zostaną przetworzone budują informację i kreują wiadomości. Informacja to wszelkie zdarzenia które są „zarejestrowane, zestawione, pogrupowane, zinterpretowane i uogólnione z punktu widzenia przyjętego celu”.<sup>325</sup> W procesie przekazywania informacji wyróżniamy nadawcę i odbiorcę, którzy poprzez przekaz mogą uzyskać odpowiedzi na pytania: kto?, kiedy?, co? i gdzie?

Dane oraz informacja to składowe wiedzy jawnej. Jest ona ogólnie dostępna i łatwo przekazywana między innymi poprzez przekaz werbalny, dlatego też znajdują swoje miejsce w hierarchii na samym dole. Umiejętność podejmowania rozważnych i właściwych decyzji w różnych sytuacjach to myślenie, mądrość i inteligencja, które w dłuższej perspektywie czasu przynoszą pozytywne efekty.

Kapitał intelektualny to wypracowane bogactwo, jakie zostało utworzone z wiedzy zaangażowanych pracowników firmy, którzy na stałe przyczyniają się do wzrostu jej wartości. Organizacja Współpracy gospodarczej i Rozwoju uważa, iż kapitał intelektualny to wartość przedsiębiorstwa oparta na fundamencie składającym się z kapitału strukturalnego i kapitału ludzkiego.<sup>326</sup>

Myślenie, mądrość, inteligencja i kapitał intelektualny tworzą wiedzę ukrytą, cichą. Jest to wiedza trudna do zweryfikowania i do przekazywania. Zawiera w sobie „know-how”, które jest bezcennym źródłem przewagi konkurencyjnej dzięki czemu króluje w hierarchii.

---

<sup>325</sup> S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Warszawa, Difin, 2004, s. 59.

<sup>326</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek, 2006, s. 200.

W omawianiu wiedzy warto zwrócić uwagę na jej charakterystyczne cechy, które wyróżniają wiedzę od innych zasobów przedsiębiorstwa. Za cztery główne cechy uważa się:<sup>327</sup>

- nieliniowość – opisuje brak zależności pomiędzy ilością wiedzy a jej użytecznością. Posiadana olbrzymia ilość wiedzy nie jest bezpośrednio czynnikiem decydującym o przewadze konkurencyjnej. Może się natomiast okazać, że taką rolę odegra niewielka porcja wiedzy, która odmieni sytuację przedsiębiorstwa;
- dominację – jest to cecha określająca wiedzę jako najważniejszy zasób, który w głównej mierze decyduje o przyszłości organizacji;
- niewyczerpalność – wraz z przekazywaniem wiedzy jej wartość nie maleje, wręcz przeciwnie-kiedy korzysta się z niej więcej i częściej wartość ta rośnie;
- symultaniczność – oznacza możliwość z korzystania wiedzy jednocześnie przez wiele osób i organizacji w wielu miejscach.

## **Wiedza czynnikiem przewagi konkurencyjnej**

Czym jest wiedza dla przedsiębiorstwa? Jest przeważającym zasobem firmy, który spaja procesy innowacyjności, kreatywności oraz integruje kontakty z klientem i buduje własną kulturę. Wiedza w klastrach to kumulacja wiedzy pochodzącej ze wszystkich pojedynczych ogniw oraz z wymiany wiedzy pomiędzy współpracującymi elementami struktury sieciowej. Jest to jeden z czynników tworzących przewagę konkurencyjną klastrów na drodze przekształcania wiedzy i jej użytkowania (Rysunek 2). Pomaga on między innymi w zdobywaniu rynków, wzbogaceniu kapitału pracowniczego i zwiększaniu udziałów. Nadzwyczaj utalentowane jednostki, zespoły pracowników, posiadana i wykorzystywana przez nich wiedza jest jednak kluczowym elementem konkurencyjności.

---

<sup>327</sup> M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 2, s. 20.



**Rysunek 2. Wiedza jako zasób**

Źródło: Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005, s. 96

## Zarządzanie wiedzą

W ostatnich dziesięcioleciach gospodarka światowa przeszła wielką zmianę, obrała nowy kierunek. Mniejsze znaczenie dla gospodarki ma rolnictwo, które nie jest już kluczowym czynnikiem zasobności krajów. Ważną rolę odgrywają teraz wszelkie zmiany społeczne, technologiczne, polityczne i ekonomiczne, które wprowadziły gospodarkę w nową epokę. W dobie dzisiejszego wieku podstawą sukcesu ekonomicznego jest generowanie wiedzy i zdolność do pozyskiwania oraz przetwarzania informacji. Właśnie takie zmiany przyczyniają się do zwrócenia uwagi przez przedsiębiorstwo na wiedzę i procesy zarządzające nią. Aczkolwiek, aby organizacja mogła konkurować na obecnym rynku nie wystarczy, że posiada i przyswaja wiedzę, musi ją odpowiednio wykorzystać.

W efekcie rozwijającej się gospodarki wyłoniły się nowe formy organizacyjne oraz powstał nowy kierunek w zarządzaniu nazywany zarządzaniem wiedzą. Można przyjąć, że zarządzanie wiedzą to uproszczony system zarządzania, który wspiera działania planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia i sprawowania kontroli dla osiągnięcia celu wyznaczonego przez organizację. System ten stwarza warunki do pozyskiwania i tworzenia wiedzy, a także używania jej i współdzielenia się nią.

Według Małgorzaty Galińskiej-Pieszyńskiej zarządzanie wiedzą trzeba traktować jako współdziałanie pomiędzy predyspozycją technologii do przetwarzania wiedzy a kreatywnymi, innowacyjnymi osobami, które są wysoko wykwalifikowane i określane jako pracownicy wiedzy.<sup>328</sup> Efekt tej współpracy to nie tylko odpowiedzi na występujące pytania, ale przede wszystkim identyfikacja pytań.

W celu efektywnego wykorzystania wiedzy proces zarządzania wiedzą powinien składać się z czterech etapów.

Pierwszym etapem jest tworzenie wiedzy. Wiedzę w klastrach można pozyskać poprzez współpracę między innymi z: sektorem nauki i B+R, władzami regionalnymi, otoczeniem biznesowym i zespołami projektowymi. Istotnym źródłem wiedzy są także bezpośrednie kontakty pomiędzy ludźmi i przepływ wiedzy pomiędzy nimi. Ważna jest również bliskość geograficzna ułatwiająca dynamiczne przekazywanie wiedzy.

Kolejne etapy to użycie wytworzonej i przechowywanej wiedzy w działaniu oraz przyswojenie nowej wiedzy poprzez uczenie się.

Ostatni etap obejmuje rozbudowanie zasobów wiedzy oraz rozwinięcie własnych kompetencji, kwalifikacji i umiejętności. Wiedza obecnie funkcjonuje jako siła napędowa przyczyniająca się do powstawania nowych zmian na rynku oraz w gospodarce. Fundamentem gron jako grupy współdziałających ze sobą wyspecjalizowanych przedsiębiorstw w powiązaniu z kontaktami międzyludzkimi jest transfer wiedzy. Dla wzrostu innowacyjności i zdobycia przewagi konkurencyjnej ważne jest, aby w sposób ciągły pielęgnować współpracę z partnerami biznesowymi.

## Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą jest obecnie najbardziej dynamicznie rozwijającym się kierunkiem nauk zarządzania. Najbardziej rozwinięte państwa opierają swoją gospodarkę na wciąż rosnącej zależności od wiedzy i informacji.

Zarządzanie wiedzą polega nie tylko na wykorzystaniu posiadanych zasobów, ale również na poszukiwaniu, generowaniu i tworzeniu nowej wiedzy. Kluczowe jest również posiadanie odpowiedniej infrastruktury zarządzania. Jednak, aby efektywnie zarządzać wiedzą istotna jest umiejętność odróżnienia informacji od wiedzy. Bardzo ważne jest również to, aby organizacja potrafiła wydobyć wiedzę od swoich pracowników i członków sieci, ponieważ w sieciach organizacyjnych posiadana wiedza oparta jest głównie na skumulowanej wiedzy pozyskanej od wszystkich ogniw tworzących strukturę sieciową.

---

<sup>328</sup> M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2009, s. 27.

Podsumowując, aby organizacja była w pełni konkurencyjna, zarówno na lokalnym jak i na globalnym rynku, powinna posiadać odpowiednią wiedzę oraz przede wszystkim umieć tą wiedzę wykorzystać. Umiejętne wykorzystanie posiadanej wiedzy może być źródłem wzrostu efektywności procesów innowacyjnych zachodzących w organizacjach sieciowych.

## **Bibliografia:**

1. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek, 2006.
2. Frankowska M. red., *Tworzenie wartości w klastrze, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa, 2012.
3. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Warszawa, Difin, 2004.
4. Golińska-Pieszyńska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2009.
5. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo ekonomiczne.
6. Kazimierski J., *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2012.
7. Lachiewicz S., *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce*, [w:] red. S. Lachiewicz, *Komunikacja sieciowa w organizacjach sieciowych*, Łódź, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 2008.
8. Łobos K., *Organizacja sieciowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Warszawa, Placet, 2000.
9. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, 2000.
10. PWN: <http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=wiedza>

**Julita Muda**

Wydział Inżynierii Produkcji, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie  
Studenckie Koło Naukowe Zarządzania i Ergonomii.

## **Nowe trendy w zarządzaniu logistyką dystrybucji**

*Słowa kluczowe: logistyka, dystrybucja, systemy zarządzania, kanały dystrybucji.*

### **Streszczenie**

Niniejsza praca prezentuje ogólne trendy zarządzania logistyką dystrybucji. Omówiono tu jej podstawowe założenia. Szczególną uwagę poświęcono logistyce dystrybucji i przedstawiono element łańcucha logistycznego. Wymieniono tu jej najważniejsze zadania oraz stosowane przy niej przez przedsiębiorców metody. Artykuł zawiera informacje odnośnie najważniejszych, stosowanych w większości systemach usprawniających zarządzanie logistyką dystrybucji. Omówiono najważniejsze kanały dystrybucji stosowane w przedsiębiorstwach oraz stosowane tendencje. Wymienione zostały tu również główne tendencje w dostarczaniu produktów do klienta.

### **Wstęp**

Logistyka jest bardzo ważnym elementem systemu w każdym przedsiębiorstwie, ponieważ odpowiada za całokształt działań w nim prowadzonych.

Logistyka jest powiązana z procesami transportowo-magazynowymi, które bez zintegrowanego zarządzania mogą źle wpłynąć na efektywność sprzedaży, czy też konkurencyjność przedsiębiorstwa.<sup>329</sup> Podczas rozwoju logistyki zauważono jej znaczenie jako elementu przedsiębiorstwa, który powinien odpowiadać za planowanie i koordynację przepływów materiałów, a towarzyszące operacje musiały być coraz dokładniejsze. Współcześnie jest postrzegana jako system zarządzania czynnościami, dzięki którym przepływ produktów jest dużo sprawniejszy. Elementy, których logistyka dotyczy to zasoby ludzkie, materialowe, finansowe, zasoby wiedzy, wyroby gotowe.<sup>330</sup>

---

<sup>329</sup> I. Pisz, T. Sęk, W. Zielecki, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2013, s. 25.

<sup>330</sup> S. Krawczyk, *Logistyka. Teoria i praktyka 1*, Warszawa, Difin, 2011.

Zarządzanie logistyczne musi być ściśle wkomponowane w system zarządzania przedsiębiorstwem, co powinno odbywać się poprzez zdefiniowanie celów logistycznych tożsamyh z celami podstawowymi przedsiębiorstwa, zaś strategie logistyczne muszą wiązać się z ogólną strategią przedsiębiorstwa.<sup>331</sup>

## Dystrybucja jako część łańcucha logistycznego.

Rozwój logistyki wywołał potrzebę wyróżnienia łańcuchów logistycznych<sup>332</sup> które sprawiają, że przepływ w nim odbywa się poprawnie. Przedmiotowo są to surowce, materiały, półprodukty, wyroby gotowe. Łańcuch logistyczny w ujęciu podmiotowym to „strumień przepływu produktów od dostawców surowców, poprzez określone etapy procesu wytwarzania i dystrybucji, do ostatecznych klientów.

Łańcuch logistyczny składa się z:<sup>333</sup>

- łańcuchu dostaw (sieć popytu);
- łańcuchu serwisu (poprawa użyteczności);
- łańcuchu usuwania (dotyczy produktów i odpadów z procesów: zaopatrzenia, produkcji, dostarczania, serwisowania).

Elementy łańcucha dostaw to przedsiębiorstwa zajmujące się odpadami, pośrednictwem informacji, a także, najbardziej aktywne przedsiębiorstwa zajmujące się logistyką oraz transportem i spedycją.<sup>334</sup>

Aktualnie poza głównymi zadaniami transportowo-spedycyjnymi przedsiębiorstwa oferują szeroki zakres usług takich jak np.:<sup>335</sup> realizacja zamówień, kontrolowanie zapasów, informowanie partnerów o miejscu pobytu produktu, spełnianie wymagań indywidualnych dotyczących wyrobu produktu, działania związane z finansowaniem transakcji, serwis produktów.

Dystrybucja jest procesem, który kształtuje łańcuchy logistyczne poprzez procesy przemieszczania wyrobów.<sup>336</sup>

„Obejmuje ona wszelkie decyzje i czynności związane z dostarczaniem wytworzonych produktów finalnemu nabywcy”.<sup>337</sup> Dystrybucję cechuje nastawienie na dotarcie do jak największej liczby nabywców.

Logistyka dystrybucji „Wg P. Kotlera (...) to zorientowana na osiągnięcie zysku działalność obejmująca planowanie, realizację i kontrolę fizycznego przepływu gotowych wyrobów z miejsca pochodzenia do (produkcji) do miejsc ich zbytu”.<sup>338</sup>

<sup>331</sup> J. Rudzińska, W. Piekarski, A. Dudziak, *Logistyka w strategii przedsiębiorstwa rodzinnego*, Logistyka (Pozn.) Nr 6/2014, s. 315.

<sup>332</sup> S. Krawczyk, *Logistyka. Teoria i praktyka 1*, Warszawa, Difin, 2011.

<sup>333</sup> I. Pisz, T. Sęk, W. Zielecki, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Warszawa, PWE, 2013, s. 25.

<sup>334</sup> J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, wyd. 2, zm., Warszawa, PWE, 2010, s. 15.

<sup>335</sup> *Tamże*, s. 15.

<sup>336</sup> S. Krawczyk, *Logistyka. Teoria i praktyka 2*, Warszawa, Difin, 2011.

<sup>337</sup> I. Pisz, T. Sęk, W. Zielecki, *dz. cyt.*

<sup>338</sup> K. Butkowski, *Logistyka Dystrybucji*, Warszawa, Difin, 2002, s. 28.

Funkcjami realizowanymi przez dystrybucję są:<sup>339</sup> zbiór i przekazanie informacji rynkowych, promocja produktów i firm, odnajdywanie i informowanie o ofertach sprzedaży, budowa relacji biznesowych, kreowanie warunków przepływu dóbr poprzez negocjacje warunków, realizacja praw z tytułu rękojmi i gwarancji, usługi instalacyjne, naprawcze, dostawcze, badanie stopnia zadowolenia nabywców, przechowywanie informacji o oczekiwaniach nabywców, badanie przyczyn utraty klientów oraz realizowane przez logistykę dystrybucji operacje:<sup>340</sup>

- magazynowanie;
- transport z miejsca wytworzenia do miejsca docelowego;
- przyjmowanie zamówień;
- rozliczanie zamówień nabywców.

Duża część producentów stosuje bardziej indywidualną obsługę klienta lub ściśle dostosowane do ich potrzeb systemy logistyczne. Metody dystrybucji powstałe na podwalinach tendencji z lat 80 i 90 to np.:<sup>341</sup>

- ECR – efektywna obsługa klienta;
- VMI – zarządzanie zapasami przez dostawcę (vendor – managed inventories);
- CR – ciągle uzupełnianie zapasów (continuous replenishment);
- DSD – dostawcy bezpośrednio do sklepu (direct store delivery);
- EDLP – codziennie niższe ceny (everyday low pricing);
- SCM – zarządzanie łańcuchem dostaw (supply chain management);
- QR – szybka reakcja (quick response).

## Systemy i tendencje wykorzystywane w zarządzaniu dystrybucją.

Współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują coraz częściej w zarządzaniu filozofię Lean Manufacturing, która skupia się na osiągnięciu jak najkrótszych czasów przepływu materiałów od momentu złożenia zamówienia do momentu wysyłki, dzięki eliminacji marnotrawstwa.<sup>342</sup> Z zakresu logistyki dystrybucji porusza kwestie nadmiernych transportów oraz nadprodukcji, a także produkowanie wyrobów w sposób nieterminowy. „Obecnie przedsiębiorstwo pracuje nad wyszczupleniem dystrybucji wyrobów gotowych i zaopatrywaniem produkcji w surowce, co oznacza poważne zmiany w całym łańcuchu dostaw”.<sup>343</sup>

---

<sup>339</sup> I. Pisz, T. Sęk, W. Zielecki, dz. cyt.

<sup>340</sup> S. Krawczyk, *Logistyka. Teoria i praktyka 2*, Warszawa, Difin, 2011.

<sup>341</sup> J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., *Zarządzanie Logistyczne*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.

<sup>342</sup> D. Łazicki, L. Samsel, A. Krużycka, M. Brzeziński, *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem-techniki Lean Management i Kaizen*, Warszawa, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, 2014.

<sup>343</sup> *Tamże*.

Aktualnie wiele przedsiębiorstw, aby wykazywać się lepszymi procesami logistyki dystrybucji musi skupiać się na aktualnych informacjach. Bardzo ważne staje się wykorzystanie automatycznej identyfikacji, co uprawnia zarówno przepływ towarów jak i ułatwia zarządzanie nimi.

Do automatycznej identyfikacji stosuje się:<sup>344</sup>

- bar code(kod kreskowy);
- magneticstrip(ścieżka magnetyczne);
- OCR (system rozpoznawania znaków);
- visionsystems(rozpoznawanie obrazu);
- viocesolutions(rozpoznawanie głosu);
- RFID (fale radiowe).

Najbardziej efektywną metodą jest RFID, która umożliwia jednoczesny zapis i odczyt oraz zaszyfrowywanie informacji.

Wykorzystanie technologii RFID w procesach logistyki dystrybucji cechuje przede wszystkim:<sup>345</sup>

- mniejsza liczba operacji;
- krótszy czas operacji;
- zmniejszenie kosztów.

System Informacji Logistycznej (z ang. LIS – Logistic information system) to system ukierunkowany na selektywne przesyłanie informacji oraz usprawnienie zarządzania organizacją. Polega on na tym, że menadżer ds. logistyki po określeniu zapytania uzyskuje dokładnie te informacje, które są mu potrzebne<sup>346</sup>. Jednym z ważniejszych systemów stosowanych w logistyce dystrybucji jest System Wspomagania Decyzji (z ang. DSS decision support systems), który wspiera między innymi:<sup>347</sup>

- ustalenie trasy transportu;
- poziom zapasów;
- negocjacje między stroną sprzedającą a nabywcą.

System Zarządzania Transportem (z ang. TMS – transportation management system) jest oprogramowaniem, dzięki któremu następuje zmniejszenie liczby kilometrów przejechanych bez materiałów, a tym samym kosztów paliwa. Zadanie TMS to przede wszystkim automatyzacja: zamówień, załadunku, płatności oraz kontrola dostaw.<sup>348</sup>

---

<sup>344</sup> K. Kolasińska-Morawska, *Zarządzanie Logistyczne*, Łódź, Wydawnictwo SWSPiZ, 2011.

<sup>345</sup> *Tamże*.

<sup>346</sup> P. R. Jr. Murphy, D. F. Wood, *Nowoczesna Logistyka*, Wydanie X, Gliwice, Wydawnictwo Helion, 2011.

<sup>347</sup> *Tamże*.

<sup>348</sup> *Tamże*.

System Zarządzania Magazynem (z ang. WMS – warehouse management systems) wspiera składowanie, a także przemieszczanie dóbr. Dokładniej system ten kontroluje: zapasy, rozmieszczenie magazynów, oraz zamówienia. Dzięki wykorzystaniu tego systemu wydatki na magazynowanie są mniejsze, a także zmniejsza się prawdopodobieństwo wyczerpania zapasów, natomiast obsługa klienta jest na wyższym poziomie.<sup>349</sup>

## Kanał dystrybucji oraz inne sposoby dystrybucji towarów.

Kanał dystrybucji jest środkiem umożliwiającym fizyczny przepływ materiałów. Wyróżniamy następujące rodzaje kanałów dystrybucji:<sup>350</sup>

- kanały bezpośrednie – producent samodzielnie rozprawdza i sprzedaje wyroby za pomocą swojej kadry lub służb handlowych. Producent kontroluje jego cenę oraz jakość usługi, a między nim a klientami jest bardzo dobra komunikacja. Istnieje szybka możliwość oddziaływania na wydarzenia na rynku, a także przepływu produktów i płatności. Producent wykorzystujący kanały bezpośrednie uzyskuje całkowity zysk ze sprzedaży, a także możliwość nawiązania stałych klientów. Wadą niewątpliwie jest to, że sam ponosi wszystkie koszty dystrybucji, a w produkcji i dystrybucji występuje problem z hierarchią nakładów;
- kanały pośrednie – producent, finalni nabywcy, pośrednik lub pośrednicy, czyli osoby fizyczne lub prawne, które przejmują lub zajmują się przekazaniem prawa własności finalnemu nabywcy. Rozwiązanie szczególnie pożądane przy występowaniu wielu rodzajów danego produktu. Zaletą takich kanałów jest większa możliwość zagłębiana rynku, a także możliwość wejścia na nowe rynki. Niestety przy takim rozwiązaniu przedsiębiorca nie kontroluje wyrobu ostatecznego, a w kanale może dochodzić do wielu konfliktów co może być skutkiem za małych kwalifikacji lub złej woli pośredników. Problemem może tu okazać się długi okres płatności za produkty.

Zarządzanie dystrybucją skupia się nie tylko na przepływie materiałów z początkowego miejsca do miejsca docelowego. Bardzo ważne jest skupienie się zarówno na obsłudze nabywcy oraz na możliwych do uzyskania efektach na rynku.<sup>351</sup>

---

<sup>349</sup> P. R. Jr Murphy, D. F Wood., *Nowoczesna Logistyka*, Wydanie X, Gliwice, Wydawnictwo Helion, 2011.

<sup>350</sup> I. Pisz, T. Sęk, W. Zielecki, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Warszawa, PWE, 2013, s. 25.

<sup>351</sup> M. Christoper, *Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu*, Warszawa, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, 1996, s. 20.

Przedsiębiorstwa w swoich działaniach odnośnie logistyki dystrybucji skupiają się na takich praktykach jak:<sup>352</sup>

- dystrybucja podwójna (dual distribution) – dwa i więcej kanałów dystrybucji (pionowy system marketingu, tradycyjne kanały dystrybucji);
- umowa na wyłączność (exclusive dealing) – sprzedawca nie może wymagać nabywania wyrobów określonych firm;
- zmniejszanie do prowadzenia pełnego asortymentu (full-line forcing) – zakup produktu uzależniony od zgody na „zakup pełnego asortymentu produktów sprzedawcy”;
- transakcje wiązane (tying agreements) – nabywca musi zakupić również inny produkt, praktyka nielegalna ograniczająca liczbę potencjalnych kanałów;
- integracja pionowa (vertical integration) – pionowe systemy marketingowe zakładające integrację i koordynację interesów jednostek uszeregowanych pionowo w kanale dystrybucji – podmioty nie mogą osłabić konkurencji i spowodować monopolu”.

Przedsiębiorstwo, aby utrzymać swoją pozycję musi stosować skoordynowane z profilem i potrzebami konsumentów określone sposoby dostaw.

Wyróżniamy następujące sposoby dostaw:<sup>353</sup>

- bezpośrednio z magazynów (również przez portale internetowe);
- wykorzystujące magazyn dystrybucyjny pośrednika;
- ze wspólnych magazynów kilku producentów;
- merge-in-transit-scalanie dostaw w tranzycie.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa muszą się współcześnie wykazywać bardzo dobrą jakością usług logistycznych. Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu logistycznemu może stać się bardzo konkurencyjne na rynku. Istotna jest tu sprawność łańcuchów logistycznych. Bardzo ważnym elementem wchodzącym w skład każdego łańcucha logistycznego jest dystrybucja. Zarządzanie tym elementem przedsiębiorstwa determinuje w pewnym stopniu wygląd całej logistyki w przedsiębiorstwie. Współcześnie istnieje wiele systemów usprawniających zarządzanie logistyką, procesem dystrybucji oraz wiele tendencji usprawniających logistykę dystrybucji. Dzięki takiemu rozwojowi wiele przedsiębiorstw ma szansę stać się bardzo konkurencyjnymi.

---

<sup>352</sup> J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley, Jr., *Zarządzanie Logistyczne*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.

<sup>353</sup> S. Krawczyk, *Logistyka. Teoria i praktyka 2*, Warszawa, Difin, 2011.

## Bibliografia

1. Pisz I., Sęk T., Zielecki W., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Warszawa, PWE 2013, s. 25.
2. *Logistyka. Teoria i praktyka 1*, red. S. Krawczyk, Warszawa, Difin, 2011.
3. Rudzińska J., Piekarski W., Dudziak A., *Logistyka w strategii przedsiębiorstwa rodzinnego*, Logistyka, (Pozn.), Nr 6/2014, s. 315.
4. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*. Wydanie II zmienione, Warszawa, PWE, 2010, s. 15.
5. *Logistyka. Teoria i praktyka 2*, red. S. Krawczyk, Warszawa, Difin, 2011.
6. *Logistyka Dystrybucji*, red. K. Butkowski, Warszawa, Difin, 2002, s. 28.
7. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr., *Zarządzanie Logistyczne*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.
8. Łazicki D., Samsel L., Krużycka A., Brzeziński M. *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem-techniki Lean Management i Kaizen*, Warszawa, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, 2014.
9. *Zarządzanie Logistyczne*, red. K. Kolasińska-Morawska, Łódź, Wydawnictwo SWSPiZ, 2011.
10. Murphy P. R. Jr, Wood D. F., *Nowoczesna Logistyka*, Wydanie X, Gliwice, Wydawnictwo Helion, 2011.
11. Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu*, Warszawa, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, 1996,

## Summary

This article presents the general trends in the management of distribution logistics. Article discusses the basic assumptions. Particular attention was paid to distribution logistics and presents part of the logistics chain. In article there are mention the most important tasks and applied to it by the business method. The article contains information regarding most important, used in the majority of systems to improve the management of distribution logistics. Discusses the most important distribution channels used in enterprises and used tendencies. These were also the main trends in the supply of products to the customer.

**mgr Marcin Nowak, doktorant**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny  
im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu

## **Istota podejścia procesowego w systemach zarządzania**

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule poddano analizie podejście procesowe w zarządzaniu w świetle dyscypliny zarządzania jakością. W analizie tej uwzględniono głęboki sens pojęcia jakości, wyprowadzając jej definicję z relacji człowiek-gospodarka. Ponadto zwrócono uwagę na sens zarządzania jakością, w tym zarządzania procesami – posiłkując się powszechnie znaną normą ISO 9001. Celem artykułu jest udowodnienie potrzeby podejścia procesowego w decyzjach menedżerskich, oparte na analizie literatury dotyczącej dyscypliny zarządzania.

### **Jakość w ujęciu społeczno – gospodarczym**

U podstaw funkcjonowania każdej gospodarki stoją trzy kluczowe pytania: co, jak i dla kogo produkować.<sup>354</sup> Wydaje się, iż spoiwem łączącym odpowiedzi na powyższe dylematy jest głęboka analiza pojęcia potrzeb, jakich doświadcza człowiek. Już Arystoteles w *Etyce nikomachejskiej* określa je jako powszechny miernik wszelkiej wymiany na rynku,<sup>355</sup> a dalej poszedł amerykański psycholog Abraham Maslow zarysowując model ich hierarchii. Zbiór powiązanych ze sobą potrzeb określić możemy jako wymagania. Rozumiemy je zarówno jako te, które mają być spełnione, aby usatysfakcjonować konsumenta, jak i te, które zarysowane są w projektach czy też specyfikacjach wyrobu. Wartość postrzegania danego dobra przez klienta (CPV, customerperceivedvalue) „jest różnicą między przewidywaną oceną wszystkich korzyści i kosztów związanych z daną ofertą a ofertą konkurencyjną”.<sup>356</sup> Jednakże, aby dokonać owego postrzegania, które nazwać możemy pomiarem satysfakcji, należy zidentyfikować określone właściwości spełniające (w większym lub mniejszym wymiarze) wymagania. Są to właściwości techniczne (parametry geometryczne, stan powierzchni), użytkowe (funkcjonalność, niezawodność), estetyczne (wygląd zewnętrzny,

---

<sup>354</sup> Por. R. Milewski., E. Kwiatkowski, *Podstawy Ekonomii*, Warszawa, wyd. PWN, 2006, s. 44.

<sup>355</sup> Por. Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, Warszawa, Wyd. PWN, 2011, s. 178.

<sup>356</sup> P. Kotler, *Marketing*, Poznań, Wyd. REBIS, 2005, s. 60.

zgodność z aktualną modą) jak i ekonomiczne (koszt transportu, amortyzacja).<sup>357</sup> Są one przynależne danemu wyrobowi. Ich analiza (jednej, tudzież wielu) pozostaje wobec wymagań konsumenckich w relacji spełniania. Słowu spełniać odpowiada w języku angielskim kilka terminów, w tym także satisfaction, co oznacza po prostu satysfakcję, zadowolenie. Tak więc mamy zbiór właściwości tkwiących (inherentnych) w danym dobru na rynku, odnoszących się w relacji spełniania do wymagań (czyli zestawu potrzeb). Tym samym ze związku między człowiekiem (odczuwającym potrzeby) a gospodarką (owe potrzeby zaspokajającą) można dojść do wyszczególnienia kategorii jakości, bowiem w normie ISO 9000 jakość definiowana jest jako „stopień w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania”. Celowo nie przytoczono tej definicji na początku rozważań, by wyprowadzić ją z analizy miejsca człowieka w gospodarce, co służyło udowodnieniu, iż termin ten ma i będzie miał szczególne znaczenie dopóty, dopóki człowiek z gospodarką będzie powiązany.

Mówiąc o powyższym powiązaniu nie chodzi człowieka w sensie jednostkowym, lecz w szerszym znaczeniu, jako przedstawiciela pewnej zbiorowości tkwiącej w określonej strukturze. Jako jeden z atrybutów owej struktury socjologia wyróżnia rolę społeczną, tj. normatywnie określone powinności i uprawnienia każdego. Wydaje się, iż niektóre z nich mają charakter uniwersalny. Przykładem takiej roli społecznej jest bycie konsumentem, które przysługuje wszystkim ludziom. Intelktualista francuski Jean Baudrillard wysuwa nawet tezę, iż całe życie zbiorowości oparte jest na konsumpcji i demonstrowaniu towarów, przynoszących określonym jednostkom odpowiedni status, prestiż, tożsamość.<sup>358</sup> Dlatego też każdy konsument bacznie przygląda się wszelkim właściwościom charakteryzującym dany wyrób, ich zmianom, ich doskonaleniu. Dodatkowo możemy powiedzieć, iż produkcja wszelkich dóbr jest zawsze zorientowana na klienta, bowiem bez niego, jako króla rynku, nie byłby możliwy żaden ruch gospodarczy. I właśnie punkt widzenia konsumenckiego jest zawsze miejscem zapalnym analizy jakości danego wyrobu. Jednakże wszelkie starania o podnoszenie standardów jakościowych nie mają charakteru filantropii. Budowanie wszelkich przedsiębiorstw, pomimo, iż koncentruje się ono na tym co zewnętrzne (tj. otoczeniu, satysfakcji klienta, popycie na dane dobro) zawsze jest determinowane przez chęć osiągnięcia zysku. Bardzo ważne więc jest ukształtowanie systemowego podejścia do analizy organizacji, ażeby możliwa stała się korelacja między doskonaleniem jakości a zwiększaniem rentowności.

---

<sup>357</sup> Por. J. Zuchowski, *Zarządzanie jakością procesów, produktów i środowiska*, Warszawa, Wyd. PWN, 2001, s. 11.

<sup>358</sup> P. Sztompka, *Socjologia*, Kraków, Wyd. Znak, 2010, s. 559.

## Zarządzanie przez jakość

Ileokroć używane jest pojęcie jakości, tylekroć dostrzec można, iż jest ono pojęciem elastycznym. Właściwości, które mają spełniać wymagania klientów mają charakter zmienny, ponieważ determinowane są przez ich potrzeby, które także są zmienne. Dlatego też poziom jakości danego dobra jest wypadkową wielu czynników, poczynwszy od fazy projektu aż do fazy wykonania. Bliskie temu rozumieniu jest określenie „udatności wyrobu” użyte przez Tadeusza Kotarbińskiego w Traktacie o dobrej robocie. Udatność owa definiowana jest jako suma jakości typu i jakości wykonania. Dodatkowo prof. Kindlarski wprowadził kolejne ciekawe pojęcie tzw. jakości eksploatacyjnej, odnoszącej się do zbytu, obsługi posprzedażnej, czy nawet recyklingu.<sup>359</sup> I patrząc z perspektywy Kotarbińskiego i Kindlarskiego możemy stwierdzić, iż jakość jest postrzegana, kształtowana i doskonalona w całym cyklu życia produktu (LCP – life cycleproduct), uwzględniając poszczególne procesy wpływające na nią. Należy więc rozpatrywać ją jako przedmiot zarządzania.

Wszystkie te procesy determinowane są zasobami organizacji (ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi i informacyjnymi) i wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów w sposób sprawny i skuteczny.<sup>360</sup> W przypadku zarządzania jakością cele te ukierunkowane są poprzez podejście projakościowe, proekologiczne i dotyczące bezpieczeństwa zarówno pracowników, jak i konsumentów, w szerokim tego słowa znaczeniu. Dodatkowo do czterech powyższych procesów zarządzania w tym przypadku należy dodać proces doskonalenia, który wynika z głębokiego rozumienia pojęcia jakości. Edwards Deming, nazywany ojcem powojennego japońskiego ożywienia przemysłowego, podczas wykładów głoszonych w latach 1980–1993 postulował, iż jakość powstaje w sali posiedzeń rady nadzorczej, a nie na terenie fabryki. Pracownik, który jak sportowiec powinien mieć napięty każdy miesiąc, by zapewnić zwycięstwo swojej drużynie tak naprawdę jest zamknięty w kanonie utartych sloganów i w przekonaniu o tym, iż jeżeli nie da się czegoś zmierzyć, to też nie da się tym w żaden sposób zarządzać. W rzeczywistości ani dobre chęci, ani automatyzacja procesów, ani zakup nowych technologii nie zastąpią w żaden sposób solidnej wiedzy, a można nawet powiedzieć, iż wobec niej pełnią charakter służebny. Ten kto zarządza firmą opierając się jedynie na liczbach w konsekwencji „nie będzie miał ani firmy, ani liczb”.<sup>361</sup> Kluczową więc sprawą jest przyjęcie przez kierownictwo nowej filozofii łączącej w sobie poprawę jakości, wzrost efektywności i zmniejszenie nakładów, dzięki czemu dane przedsiębiorstwo będzie w stanie konkurować na rynku oferowanych przez siebie wyrobów. Dlatego też okresowe ocenianie pracowników przez kierownictwo organizacji

<sup>359</sup> Por. J. Żuchowski, *dz. cyt.*, s. 9.

<sup>360</sup> R. W. Gryffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, Wyd. PWN, 2005, s. 6.

<sup>361</sup> W. J. Latzko, D. M. Saunders, *Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Warszawa, Wyd. Naukowo-Techniczne, 1998, s. 127.

należy zastąpić przywództwem, redukowanie strat z tytułu wyrobu niezgodnego zastąpić planowaniem, nadmierne koszty umów z dostawcami zastąpić korzystnymi i przyjaznymi z nimi stosunkami. Są to tylko przykładowe narzędzia realizacji nowo przyjętego rozumienia podejmowania decyzji przez managerów. Zarządzanie przez jakość nie jest więc tylko spełnieniem określonych reguł narzuconych przez regulacje prawne, ani też tylko realizacją zamierzonych celów przez stosowanie określonych metod – jest przede wszystkim stylem funkcjonowania organizacji, przynoszącym zysk i umacniającym jej pozycję na rynku.

Przyjmując jakość jako determinantę w zakresie zarządzania organizacją, jak i ogólnego jej rozwoju należy odróżnić dwa mylące się ze sobą pojęcia: Zarządzania jakością (QM) oraz Zarządzania przez jakość (TQM). Już norma PN-ISO 8402:1996 zarysowuje między nimi dość wyraźną różnicę, pierwszy termin określając jako system zarządzania, drugi natomiast jako jego filozofię. Zastosowanie obydwu tych narzędzi w organizacji można porównać do trzymania kierownicy obiema rękoma. Postępowanie takie w przypadku jazdy samochodem wpływa na czas reakcji podczas zagrożeń, na pewność podczas kierowania, oraz na lepsze postrzeganie położenia auta oraz obiektów wokół niego. Podobnie wdrażając system zarządzania jakością, jak i przyjmując nową filozofię doskonalenia jej, reakcja na turbulencje społeczno-gospodarcze będzie bardziej racjonalna i korzystniejsza, gremia kierownicze będą pewniejsze konkurując na rynku, oraz analiza środowiska organizacji będzie ukierunkowana zarówno na spełnienie wymagań konsumentów, jak i na własny zysk. Ponadto parcelacja obu tych narzędzi prowadzi do tego, iż system zarządzania jakością bez doskonalenia (które gwarantuje wdrażanie TQM) jest wyłącznie zbiorem określonych schematów, oraz skamieniałym zestawem powiązanych ze sobą procesów, zaś TQM, jako nowa filozofia zarządzania organizacją nie potwierdzona certyfikatem wdrożonego systemu zarządzania jakością, może być postrzegana w oczach konsumentów i partnerów handlowych, bądź to jako slogan marketingowy, bądź też wyłącznie jako dobre chęci.

## **Podejście procesowe**

Tadeusz Kotarbiński w *Traktacie o dobrej robocie* używa pojęcia procesu powiązując go z pojęciem pracy, i uważa że jest nim działanie przystosowujące dobra przyrody do potrzeb ludzkich,<sup>362</sup> a więc wymagań człowieka. Ilekroć w terminologii Zarządzania Jakością mowa o procesie, tylekroć pojawia się wniosek, iż stanowi on zespół działań przekształcających strumień wejścia w strumień wyjścia, co w konsekwencji ukierunkowane jest na spełnienie oczekiwań klienta.

---

<sup>362</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1969, s. 92.

Ponadto uwzględniając strumień wyjścia można podkreślić, iż może on przyjmować zróżnicowaną formę, tj. materialną (zasoby, czy też środki trwałe), a także informacyjną, słowną (wiedzę, procedurę, know-how i inne.)

Kolejną ważną kwestią jest podkreślenie faktu, iż po obu stronach procesu stoją ludzie ponoszący za niego odpowiedzialność. Znane jest powiedzenie Deminga, dotyczące tego, iż „każdy ma swojego klienta, a jeśli nie wie kim on jest, to nie rozumie swojej pracy”.<sup>363</sup> Klientem procesu jest zawsze jego bezpośredni odbiorca, zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny w stosunku do organizacji. Z perspektywy wymagań normy ISO 9001 nie ma między nimi różnicy, bowiem zarówno pierwszego jak i drugiego one obowiązują, to jednak w praktyce pożyteczniejsze jest ich odróżnienie. Wynika to z pierwszeństwa spełnienia wymagań przez klienta wewnętrznego, ponieważ w konsekwencji to ono decyduje o satysfakcji ostatecznego odbiorcy. Niespójność w łańcuchu procesów wewnętrznych (wynikająca chociażby z ich nieefektywności, braku komunikacji, braków materiałowych, niekompetencji pracowników), zakładając to, iż przebiegają one w sposób sekwencyjny, z reguły wpływa na jakość wyrobu finalnego. Dlatego też bardzo ważne prócz identyfikacji procesów jest ich sterowanie oraz doskonalenie.

Narzędziem sterowania i doskonalenia procesów jest przyjęcie podejścia procesowego. W pkt. 0.2 normy ISO 9001 zachęca się do tego działania. Należy podkreślić, iż jeżeli ma to charakter zachęty, to nie może obligować organizacji do spełnienia tego zalecenia. Trzeba natomiast dodać, że podejście procesowe stanowi jedną z zasad zarządzania jakością, tak więc oderwanie jej w realizacji pozostałych prowadzi do nieefektywnego funkcjonowania SZJ.

Ponadto przy definiowaniu zasad ZJ w normie ISO 9000, podkreśla się, iż jeśli działania i związane z nimi zasoby zarządzane są jako proces, to pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością. Tworzenie wartości dodanej połączone z ciągłym doskonaleniem procesów wpływa na trwałe sukcesy organizacji. Dlatego też cały 7 rozdział ISO 9004 jest poświęcony zarządzaniu procesowemu (process management), w którym to podkreśla się także rolę odpowiedzialności i uprawnień właścicieli procesu (process manager, processowner).<sup>364</sup>

## **Korzyści z podejścia procesowego w systemach zarządzania**

Podejście procesowe jako jedna z zasad określonych w normie ISO 9000 jest narzędziem efektywnego zarządzania organizacją w celu produkowania wyrobów (materialnych i niematerialnych), które charakteryzują się zgodnością z wymaganiami klientów. Ponadto budowana architektura procesowa staje się źródłem sterowania wszelkich czynności, konstytuujących wartość przedsiębior-

---

<sup>363</sup> M. Walton, *The Deming Management Method*, New York, A Perigee Book, 1986, s. 28–29.

<sup>364</sup> PN-EN ISO 9004:2009 *Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – Podejście poprzez zarządzanie jakością*, Warszawa, PKN, 2010, rozdz. 7.

stwa. Już zrozumienie tego, czym jest proces (ogólnie i konkretnie) daje początki formułowania procedur jego przebiegu. Po jego zidentyfikowaniu (oraz innych w organizacji) oraz określeniu takich, które mogą przyczynić się do wzrostu efektywności, budowane są relacje między nimi, które wpisuje się w Mapę Procesów. Jej analiza pozwala wykazać, czy przedsiębiorstwo funkcjonuje w sposób poprawny (przy pomocy określonych wskaźników oraz logiki powiązań pomiędzy procesami) oraz jakie działania należy podjąć, by je doskonalić. Należy także podkreślić, iż wynikiem każdego procesu jest określony wyrób (niezależnie od tego czy przyjmując formę wyrobu finalnego, czy półproduktu, informacji, wiedzy). Doskonaląc więc sam proces, wpływa się także na poprawę standardów jakościowych tego, co jest jego wynikiem. Dlatego bardzo ważne są wszelkie działania z obszaru zarządzania jakością, które przyczyniają się także (poprzez wzrost efektywności) na realia finansowe danej organizacji.

W dobie globalizacji dochodzi nie tylko do pogłębiania wzajemnej współpracy gospodarek czy też szukania modeli ich unifikacji. Globalizacji ulegają także same przedsiębiorstwa stanowiąc mikro-gospodarkę, która także winna być rozpatrywana z punktu widzenia powiązanych ze sobą elementów – procesów, które wymagają poszukiwania modeli i metod tworzenia z nich wspólnej całości. Niewątpliwie podejście procesowe, mające na celu doskonalenie jakości wyrobów, taką też spełnia rolę.

## Bibliografia

1. Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, Warszawa, wyd. PWN, 2011.
2. Gryffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, Wyd. PWN, 2005.
3. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1969.
4. Kotler P., *Marketing*, Poznań, Wyd. REBIS, 2005.
5. Latzko W. J., Saunders D. M., *Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Warszawa, Wyd. Naukowo-Techniczne, 1998.
6. Milewski R., Kwiatkowski E., *Podstawy Ekonomii*, Warszawa, Wyd. PWN, 2006.
7. *PN-EN ISO 9004:2009 Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – Podejście poprzez zarządzanie jakością*, Warszawa, PKN, 2010.
8. Sztompka P., *Socjologia*, Kraków, wyd. Znak, 2010.
9. Walton M., *The Deming Management Method*, A Perigee Book, New York, 1986.
10. Żuchowski J., *Zarządzanie jakością procesów, produktów i środowiska*, Warszawa, Wyd. PWN, 2001.

## Summary

This article analyzes the link between strategic management and quality management. The analysis took into account the environmental impact of post-modern culture on the functioning of a organization. Moreover, highlighted the need for a strategic approach to quality that guarantees the achievement of "sustainable success" in times of economic turbulence. It is worth emphasizing that the article refers to the wisdom of the ancient Macedonian leader Alexander, validity of which we can see in the strategic management of modern organizations.

**Agata Paluch, Mateusz Jaguś**

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Studenckie Koło Naukowe Zarządzania i Ergonomii;

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Studenckie Koło Naukowe Praw Człowieka

## **Ambient marketing jako nowoczesna forma reklamy**

*Słowa kluczowe: marketing, promocja, reklama, trendy.*

### **Streszczenie**

W pracy przedstawiono nowoczesne formy komunikacji marketingowej, które są wykorzystywane przez współczesne przedsiębiorstwa. Nowoczesne reklamy dosyć szybko ograniczyły tradycyjny marketing, zastępując go niekonwencjonalnymi rozwiązaniami. Szczególnie zwrócono uwagę na dwa najlepiej rozwijające się trendy, a mianowicie marketing szepcany oraz sensoryczny. Przeprowadzono również analizę działalności firmy usługowej z sektora małych przedsiębiorstw. Udowodniono, że pominięcie tradycyjnego marketingu i stosowanie tylko niekonwencjonalnych form marketingu oraz budowanie partnerskich relacji z klientem, może prowadzić do sukcesu firmy i jej rozwoju.

### **Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu ogromnej konkurencji rynkowej, dlatego też konwencjonalne formy reklamy nie są już wystarczające. Dawno skończyły się czasy, kiedy każdy produkt bez trudu znajdował nabywcę. W dobie kryzysu przedsiębiorstwa walczą o klienta i o zaistnienie na rynku. Konsumenci są już zmęczeni natłokiem informacji reklamowych, które są wszechobecne w radiu i telewizji. Wiele komunikatów tradycyjnych jest pomijanych i niedostrzeganych przez ten fakt.<sup>365</sup> Dlatego też, coraz częściej właściciele organizacji sięgają po nowatorskie formy komunikacji marketingowej. Często te niekonwencjonalne metody przynoszą firmom większe zyski przy małych nakładach finansowych. Każdy kto myśli przyszłościowo o swojej organizacji, musi pamiętać, że oprócz konkurencji należy uwzględniać relację z klientem. To ona gwarantuje sukces firmy. Zachowania potencjalnych klientów poddawane są coraz to dokładniejszej analizie. Gospodarka ewoluuje, a wraz z nią zachowania konsumentów. Zatem partnering jest priorytetem w zdobywaniu nowej jakości

---

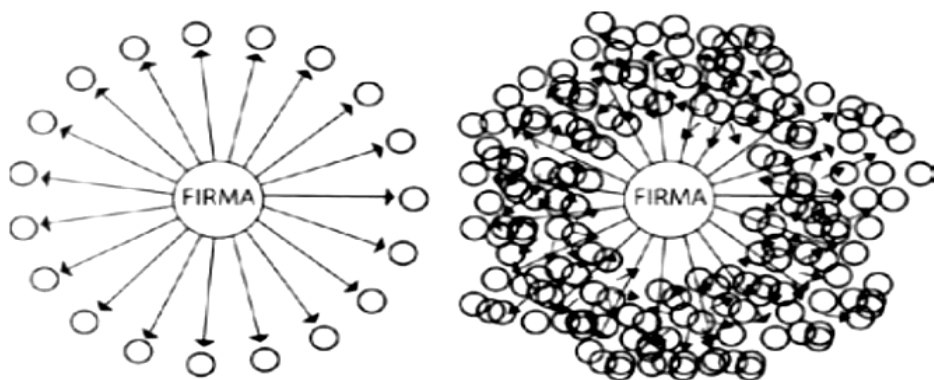
<sup>365</sup> M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2007.

kontakty z klientem. Wykreowanie obligatoryjnej więzi klient przedsiębiorstwo jest gwarantem do stworzenia relacji klient-klient.

Ambient marketing jest to marketing jutra, czyli wszelkiego rodzaju nowe trendy w komunikacji z klientem. W dalszej części pracy przedstawiono, jakie działania składają się na nowoczesny marketing oraz pokazano, które są skuteczne dla firmy usługowej z sektora małych przedsiębiorstw, działającej na rynku od 10 lat w województwie świętokrzyskim. Celem pracy jest zbadanie, czy stosowanie tylko nowoczesnych form komunikacji marketingowej we wspomnianym przedsiębiorstwie jest wystarczające do osiągnięcia rozgłosu, czyli niejako sukcesu w danej branży.

## Nowoczesne formy komunikacji marketingowej

Jednym z trendów w marketingu stał się buzz marketing, czyli marketing szeptany. Jest to każda nieformalna komunikacja między adresatami działań promocyjnych, a konsumentami. Przekaz ustny stał się bardzo ważnym elementem rywalizacji rynkowej; odpowiednio stymulowany jest niezwykle skutecznym narzędziem komunikacji marketingowej. Jednakże świadome zastosowanie plotki wymaga znajomości mechanizmów jej rozpowszechniania.<sup>366</sup> Trzeba jednak pamiętać, że poczta pantoflowa w dużym stopniu zależy od więzi jaką firmy zbudują z klientami. Rysunek 1 pokazuje, że marketing tradycyjny ma grupę docelową, natomiast marketing szeptany dociera do niekontrolowanego

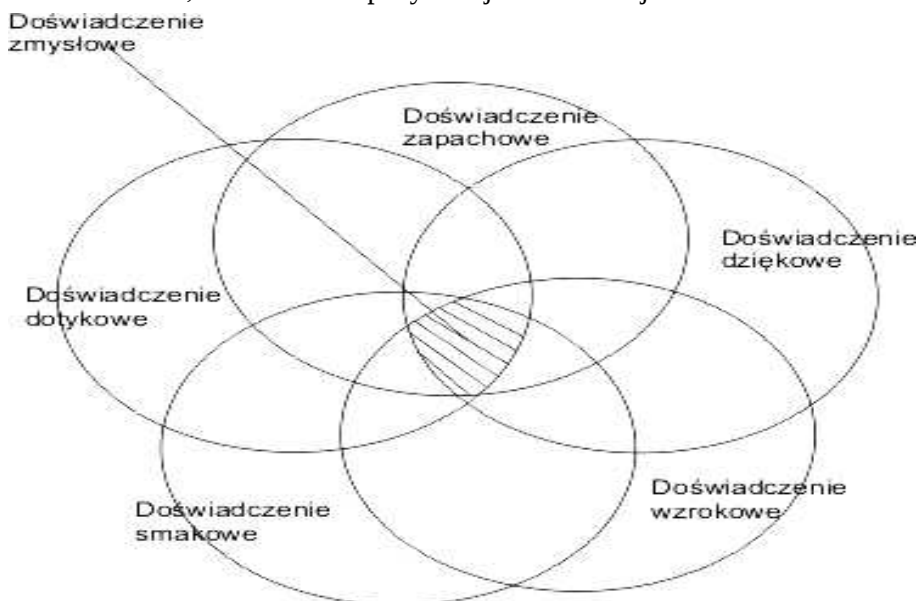


Rysunek 1. Porównanie modelu marketingu tradycyjnego i szeptanego<sup>367</sup>

<sup>366</sup> M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2007.

<sup>367</sup> M. Hughes, *Marketing szeptany- buzz marketing*, Warszawa, MT Biznes, 2005.

Kolejnym trendem w wielu branżach stał się także marketing sensoryczny. Oznacza on działania, które mają na celu wywołanie założonych skojarzeń z daną marką. Wywołanie u odbiorcy emocji odbywa się za pomocą działań docierających do wszystkich zmysłów. Wielu ekspertów do spraw marketingu twierdzi, że to właśnie one są przyszłością komunikacji marketingowej. To dzięki działaniu marketingu sensorycznego wywołuje się u odbiorcy różnorodne przyjemne odczucia, co powoduje wzrost zainteresowania danym produktem oraz chęć jego posiadania.<sup>368</sup> Człowiek potrafi zapamiętać ponad 10000 różnych zapachów. Dlatego też zapamiętywanie marki, może opierać się na tego rodzaju doświadczeniu klienta.<sup>369</sup> Marketing sensoryczny stał się popularny w kilku branżach, zwłaszcza w spożywczej i odzieżowej.



Rysunek 2. Oddziaływanie na zmysły<sup>370</sup>

Otoczający świat doświadczamy przez zmysły, dlatego więc marka miałaby być z tego procesu wyłączona. Zmysły to bardzo ważna część współczesnej reklamy.<sup>371</sup> To przecież zmysły pobudzają i pamięć, i emocje. Zatem przedsiębiorstwa świadomie zaczęły manipulować tą sferą, aby spowodować powrót klienta do miejsca zakupu.

<sup>368</sup> [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T1/t1\\_429.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_429.pdf)

<sup>369</sup> C. Valenti, J. Riviere, *The concept of sensory Marketing*, Halmstad, 2008, s. 13.

<sup>370</sup> B. Hulten, N. Broweus, M. Van Dijk, *Marketing sensoryczny*, Warszawa, PWE, 2011, s.27.

<sup>371</sup> M. Lindstrom, *Brand sense. Marka pięciu zmysłów*, Gliwice, One Press, 2009.

Współcześnie firmy korzystają również z wielu innych nowoczesnych form reklamy, takich jak marketing wirusowy, partyzancki, e-mail marketing, reklamy na autobusach i tramwajach oraz przystankach i wiele innych.



Rysunek 3. Przykład wykorzystania powierzchni autobusu na reklamę<sup>372</sup>

Trendy w tej dziedzinie zmieniają się tak szybko, że firmy nie mogą zbyt długo korzystać z jednego nośnika informacji, jeśli chcą docierać do dużej grupy odbiorców i potencjalnych konsumentów. W dzisiejszych czasach ważne jest też umieszczanie reklamy na portalach społecznościowych, które są skarbnicą informacji dla potencjalnych konsumentów, zwłaszcza młodych. Zmiana norm, obyczajów i zachowań społecznych ma za zadanie zwiększenie obrotów form, upłyńnianie coraz większej ilości towarów.<sup>373</sup>

## Ambient marketing w analizowanym przedsiębiorstwie

Analizowana firma istnieje na rynku od 10 lat, jest to organizacja usługowa w branży parkieciarskiej. Prowadzi ona swoją działalność w formie trójosobowej brygady. Pierwotnym założeniem była praca na terenie województwa świętokrzyskiego, jednakże prestiż i dobra opinia w branży sprawiły, że aktualnie prowadzą pracę również w sąsiednich województwach. Wykonują oni wszelkiego rodzaju drewniane podłogi oraz tarasy. Firma współpracuje z dwoma dosyć dużymi przedsiębiorstwami zajmującymi się handlem oraz montażem parkietu.

Początkowo zlecenia na wykonywane podłóg mieli jedynie od partnerów, jednakże jakość wykonywania ich pracy oraz zbudowanie partnerskich relacji z klientami spowodowały, że zaczęły zgłaszać się do nich również prywatne osoby. Wówczas trzech mężczyzn, którzy zajmują się firmą postanowiło wdrożyć nowoczesne, a przede wszystkim tanie rozwiązania marketingowe. Utworzyli swój fanpage na popularnym portalu społecznościowym Facebook, stronę internetową, bazę mailingową, zaczęli udzielać się na forach internetowych. Jednakże najlepszy efekt w branży spowodowały opinie ich klientów, zadowoło-

<sup>372</sup> [http://www.rot.swietokrzyskie.travel/a,48,Swietokrzyskie\\_czaruje\\_cd.html](http://www.rot.swietokrzyskie.travel/a,48,Swietokrzyskie_czaruje_cd.html)

<sup>373</sup> M. A. Kowalski, *Reklama dźwignią fałszu*, Warszawa, As Astra, 2000, s. 8.

nych klientów, którzy polecali znajomym rzetelnym fachowców. Bardzo szybko można było dostrzec, iż ruszyła machina buzz marketingu, gdyż klienci mówili, że mają kontakt do danej firmy od kolegi, koleżanki itd.

Firma, której działania oparte były tylko na nowoczesnych formach komunikacji marketingowej i budowaniu dobrej relacji z klientami nie była wystarczająco rentowna, aby zainwestować w reklamę w radiu lub tv, więc postawiła na tańszą formę. Jak się potem okazało, była to bardzo dobra inwestycja, ponieważ w ciągu dwóch lat firma zwiększyła swoje obroty o 100%, zawiązała nowe umowy partnerskie i zatrudniła nowych pracowników. Dzisiaj jest doskonale znana w swojej branży i wciąż się rozwija nie stosując tradycyjnych metod reklamy. Oczywiście dokonało się to na przestrzeni trzech lat, ponieważ na zaufanie klientów w tej branży, jak i w każdej innej trzeba zapracować.

## Podsumowanie

Słowo promocja coraz częściej zastępowane jest przez komunikację marketingową dla podkreślenia relacji przedsiębiorstwa z klientem. W dobie ogromnej konkurencji wykreowanie partnerskich relacji między tymi dwoma podmiotami jest kluczowym zadaniem marketerów. Podejście konsumentów do tradycyjnej reklamy bardzo się zmieniło na przestrzeni ostatnich lat, dlatego też sam marketing musiał się zmienić, wyrazić szacunek do inteligentnego nabywcy, który nie chce być już manipulowany przez przedsiębiorstwa. Zintegrowana komunikacja marketingowa to dialog firmy z otoczeniem rynkowym, składający się zarówno z komunikacji formalnej, odbywającej się wyznaczonymi oficjalnie drogami przepływu informacji, jak i nieformalnej.<sup>374</sup> Oznacza to przejście do konstruktywnego dialogu z klientem, który zapewni poznanie aktualnych potrzeb konsumenta.

Podsumowując należy stwierdzić, że w badanym przedsiębiorstwie zastosowanie ambient marketingu przyniosło oczekiwany efekt, mimo że wcześniej przedsiębiorcy nie stosowali tradycyjnych form promocji. Najważniejsze z punktu widzenia firmy, jak i jej klientów wydaje się być jakość usług oraz szeroko pojęta aktualizacja. Wszystkie informacje wysyłane różnymi nośnikami do potencjalnych konsumentów muszą być aktualne, zarówno na stronach internetowych, jak i portalach społecznościowych. Małe przedsiębiorstwo nie może pozwolić sobie na zaniedbanie klienta w ten sposób, ponieważ nie znalezienie przez niego odpowiedniej informacji w Internecie skutkuje zyskami konkurencji. Mimo, że zadaniem firmy jest praca fizyczna i oczekiwany efekt usługi, ważne jest posiadanie miękkich umiejętności w rozmowie z klientem. Pozostawienie po sobie dobrego wspomnienia w kwestii zachowania i jakości usługi powoduje, że klient poleca fachowca dalej.

---

<sup>374</sup> <http://dlibra.bg.ajd.czyst.pl:8080/Content/449/Pragmata5-103.pdf>

## Bibliografia

1. Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2006.
2. Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2007.
3. Hughes M., *Marketing szeptany- buzz marketing*, Warszawa, MT Biznes, 2005.
4. Hulten B., Broweus N., Van Dijk M., *Marketing sensoryczny*, Warszawa, PWE, 2011, s. 27.
5. Kowalski M. A., *Reklama dźwignią fałszu*, Warszawa, As Astra, 2000, s. 8.
6. Lindstrom M., *Brand sense. Marka pięciu zmysłów*, Gliwice, One Press, 2009.
7. Valenti C., Riviere J., *The concept of sensory Marketing*, Halmstad, 2008, s. 13.
8. [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T1/t1\\_429.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_429.pdf)
9. [http://www.rot.swietokrzyskie.travel/a,48,Swietokrzyskie\\_czaruje\\_cd.html](http://www.rot.swietokrzyskie.travel/a,48,Swietokrzyskie_czaruje_cd.html)
10. <http://dlibra.bg.ajd.czyst.pl:8080/Content/449/Pragmata5-103.pdf>

## Summary

The paper presents modern ways of marketing communication, which are used by contemporary companies. Modern advertisements limited the traditional marketing quite fast, using unconventional solutions instead. Attention is paid particularly to two best developing trends which are the buzz marketing and the sensory marketing. The analysis of the coverage of the small company was done as well. It was proven that skipping the traditional marketing, using only the unconventional forms of marketing and creating partnership relationships with a customer, may lead to success and development of a company.

*Key words: marketing, promotion, advertisement, trends.*

## **Growth of Douro Region**

### **Abstract**

For the Political Economics subject we were asked to write an essay about the growth of regions. The region we chose was The Douro Valley in the north of Portugal and this is one of the oldest demarcated wine regions in the world. It is situated in a place that has a unique set of climatic and geographic proprieties and that allows the production of an exclusive product, Port Wine. This valley due to its unique landscape and beauty was also considered by UNESCO as a World Heritage Site.

However, according to observed data (socioeconomic indicators), the singularity of this region wasn't able to produce the expected wealth to develop the region economically and socially. So because of this situation we will proceed to the strategic analysis of this industry, through the construction of a SWOT matrix, where we will identify the strengths and weaknesses and also the opportunities and threats in this business.

### **Port Wine**

Port Wine is a kind of fortified wine obtained from the grapes of the Douro Region and a special process of production in which the grape fermentation is interrupted and aguardente (a type of brandy) is added.

However, not all the grapes produced in the demarcated region of Douro will be used to produce Porto Wine, some of them will be used in the production of other wines. This distribution is conditioned by an annual declaration issued by the competent authorities, in which the maximum amount of port wine is defined according to the market demand.

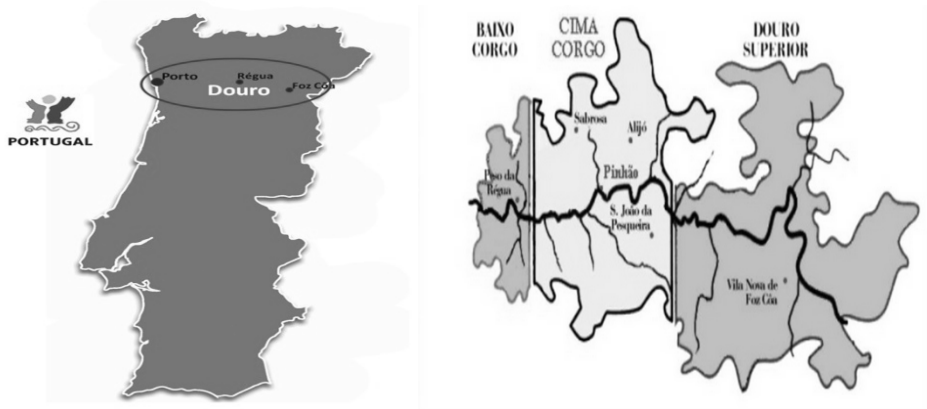
## **The Region of Alto Douro Vinhateiro**

### **History**

- The region of alto Douro is a area in the northeast of Portugal with more than 26000 hectares;
- This area is close to the Douro river and has been producing wine for more than 2000 years;
- The origin of Porto Wine dates back to the XVII century, when it started to be produced and exported especially for England;

- The high profits generated by the exports created fraud and changes to the quality of the wine to fight this tendency the government created in 1756 “Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro” to regulate the industry.

## Geography



**Figure 1. Location of the Demarcated Region of Douro in the Portuguese territory**

Source: [http://3.bp.blogspot.com/Sxv7ceXqof4/U12TKsQnlZI/AAAAAAAAABvs/DkzwTrPElOs/s1600/douro\\_division.GIF](http://3.bp.blogspot.com/Sxv7ceXqof4/U12TKsQnlZI/AAAAAAAAABvs/DkzwTrPElOs/s1600/douro_division.GIF)

[http://www.portugaltours.com.pt/userfiles/image/programas/portugal-patrimonio-humani-dade/mapa-tour-information-patrimonio-mundial\\_br.jpg](http://www.portugaltours.com.pt/userfiles/image/programas/portugal-patrimonio-humani-dade/mapa-tour-information-patrimonio-mundial_br.jpg)

### **The Demarcated Region of Douro is divided in 3 zones:**

- Baixo-Corgo – Represents more than half of the total area and includes all the right bank of the Douro river;
- Cima-Corgo – 36% of the specified region extends from the borders of the previous region until the meridian that passes above Cachão da Valeira;
- Douro superior – The smallest area of approximately 13%, from the borders of "Cima Corgo" extending to the Spanish border.

**Table 1. Socioeconomic Indicators**

| <b>Indicators</b>                                                                                                                                                                                            | <b>Year</b> | <b>Unit</b>          | <b>RDD</b>         | <b>Portugal</b>         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|--------------------|-------------------------|
| Population Density                                                                                                                                                                                           | 2011        | Hab/ km <sup>2</sup> | 50,1               | 114,5                   |
| Resident population                                                                                                                                                                                          | 2011        | Nº                   | 141.491            | 10.562.178              |
| Variation of resident population                                                                                                                                                                             | 2001/11     | Δ %                  | -7                 | 2                       |
| Education level of the resident population                                                                                                                                                                   | 2011        | %                    | 78                 | 80                      |
| Variation in the nº of companies                                                                                                                                                                             | 2008/9      | Δ %                  | -2,59              | -3,22                   |
| Density of companies                                                                                                                                                                                         | 2009        | Nº/km <sup>2</sup>   | 3,9                | 11,5                    |
| Business volume by companies                                                                                                                                                                                 | 2009        | Thousands of euros   | 130,1              | 316,6                   |
| Purchasing power                                                                                                                                                                                             | 2009        | Value Index          | 70,88              | 100                     |
| Accommodation capacity per 1000 inhabitants                                                                                                                                                                  | 2010        | Nº                   | 11,1               | 26,3                    |
| Contribution to national PIB per capita                                                                                                                                                                      | 2006        | %                    | 1,38               | 100                     |
| PIB per capita                                                                                                                                                                                               | 2007        | %                    | 67,1               | 100,0                   |
| Contribution of the region to the sector GVA:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Agriculture, Fishing</li> <li>• Industries and Construction</li> <li>• Services</li> </ul>                         | 2006        | %                    | 4,7<br>1,1<br>1,3  | 100,0<br>100,0<br>100,0 |
| Employed Population                                                                                                                                                                                          | 2011        | Nº                   | 54.408             | 4.361.187               |
| Economic activity in the employed population:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Agriculture, Fishing</li> <li>• Food and Drink Industries</li> <li>• Accommodation, Restaurant Services</li> </ul> | 2011        | %                    | 16,2<br>3,3<br>6,1 | 2,5<br>1,8<br>6,7       |
| Unemployment rate                                                                                                                                                                                            | 2011        | %                    | 12,2               | 13,2                    |

Source: Adapted from Instituto dos Vinhos do Porto e Douro (www.ivdp.pt, April 2015)

We can see from the previous indicators that the population of this area has been decreasing significantly and presents a low population density, an aged population with low qualifications. And there's a huge lack in people with Scientific or Technologic background.

Observing the economical data shows that the region's GDP per capita represents less than 70% of the national mean and its contribution for the Gross Added Value is residual. We can also see that the Primary Sector has a much bigger relative weight in terms of production and employment.

Most of the companies of this area are concentrated in sectors of low productivity and public services tend to have bigger weight than the national average in part because of the aged population that need more of this services like health, etc. This confirms the backwardness of this region in comparison with the national and European average.

**Table 2. Production and commercialization of Port Wine**

| Years | Wines production |                    |                  |
|-------|------------------|--------------------|------------------|
|       | Port Wine        | Wine not benefited | Total Production |
| 2010  | 77.177.801       | 86.180.950         | 163.358.751      |
| 2011  | 59.044.634       | 72.361.889         | 131.406.523      |
| 2012  | 67.469.807       | 65.779.962         | 133.249.769      |
| 2013  | 69.102.750       | 81.966.059         | 151.068.809      |
| 2014  | 73.309.504       | 66.357.695         | 139.667.199      |

Source: Adapted from Instituto dos Vinhos do Porto e Douro ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt), April 2015)

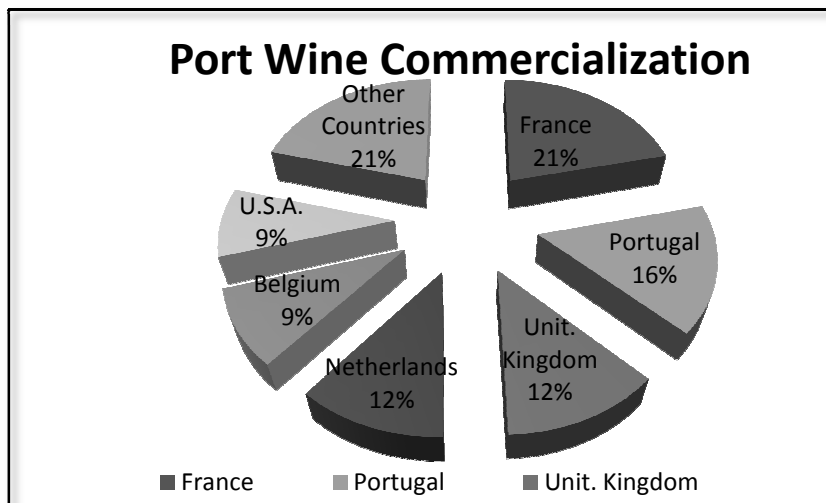
According to the data shown in the chart the total wine production has been decreasing while the production quota of Port Wine has been more or less steady at around 70 thousand liters representing approximately half of the total wine production.

**Table 3. Commercialization of Port Wine**

| Years | Amount (L) | Average Price (€/L) | Value (€)   |
|-------|------------|---------------------|-------------|
| 2010  | 85.292.747 | 4,32                | 368.525.005 |
| 2011  | 81.438.233 | 4,34                | 353.294.316 |
| 2012  | 81.531.289 | 4,37                | 356.591.724 |
| 2013  | 78.594.729 | 4,64                | 365.019.794 |
| 2014  | 78.029.496 | 4,66                | 363.288.369 |

Source: Adapted from Instituto dos Vinhos do Porto e Douro ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt), April 2015)

In this chart we can see that the commercial component and it is possible to observe that the sales have been steady in all the years in terms of volume and value without the desired growth.



**Figure 2. Structure of Port Wine sales (%) by markets**

Source: Adapted from Instituto dos Vinhos do Porto e Douro ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt), April 2015)

In what concerns the sales of Porto Wine it is possible to see that France buys almost a quarter of the total sales, and this can be explained in part by the presence of a big Portuguese community in this country. Only eight countries buy almost 80% of the total.

## SWOT Analysis

The SWOT analysis presented here was developed through research and analysis already prepared, from which we draw the points in common and more correct in this industry.

### Strengths

- Unique product in the world, legally protected and certified;
- Existence of special categories in which the maturation of the wine requires years (aged Tawnys and Vintages);
- Quality of the product.

### **Weaknesses**

- Low investment of the companies in R&D;
- Big number of companies operating in this area without a shared strategic view;
- Production limits imposed every year;
- Lack of available work force due to the rural exodus caused by the seasonality of this kind of work and low wages;
- Focus in the production disregarding the market especially in the advertisement and marketing sectors.

### **Opportunities**

- The Global Knowledge of this drink and the importance of it as a cultural symbol;
- Development and modernization of the country;
- The increase in the consumption of the special categories;
- Wine Tourism. The region has a lot of potential because of its unique landscapes and wines;
- Reduction of the seasonality of consumption;
- Strategic orientation and professionalization of the industry;
- Changes in the social pattern, the moderate consumption of wine is now seen as healthy.

### **Threats**

- Increase in pressure by new competitors (ex. South African and Californian wines);
- Big levels of industrial regulation;
- Campaigns against the consumption of alcohol;
- Existence counterfeited products;
- Global Crisis.

### **Conclusion**

This industry is inserted in a disfavored region, clearly below the national and European average in most of the economical indicators and has been facing many difficulties with the farmers obtaining low and sometimes even negative results from their work and investments.

By a commercial point of view the data shows the stagnation or even the contraction of the market. The SWOT matrix gives us the information about the strong points of this activity, specially the fact that this product has quality and is unique in the world and shows us that it is possible to expand the business to new markets and segments. The weaknesses could possibly be reverted if the producers made efforts to try to integrate in bigger scale transformation and commercialization activities. The navigability of the Douro River and its classification as a UNESCO World Heritage Site brings new opportunities to the region in the tourism sector. The cruises in the Douro and the growing numbers

of quality hotels and other kinds of accommodation emerged new opportunities in both the more selective and the more massified segments of the tourism industry. Regarding this, a new model of economic development should be created. The past model of an almost autocratic decision making by the government must be replaced by a model based in a process of cooperation of the government, companies, and investigation institutions. In other words public–private partnerships should be intensified to obtain the desired competitiveness and the responsibility and the leadership of development promotion should be placed in the center of this cluster.

## Bibliography

1. Ansoff, H. Igor, *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, McGraw-Hill, 1965.
2. Benko e Alain Lipietz (Orgs.), *As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica*, Celta Editora, Oeiras, 1994, 19–32.
3. Benko, Georges, Lipietz, Alain, *Das redes de distritos aos distritos de redes*, In Georges Benko e Alain Lipietz (Orgs.), *As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica*, Celta Editora, Oeiras, 1994, 2253.
4. Cooke, Philip, *Industrial Innovation and Learning Systems: Sector Strategies for Value Chain Linkage*, in *Less Favoured Regional Economies Regional Industrial Research Report 37*, Cass, Cardiff University, 2002, 48. Courlet, Claude.
5. Ebers, Malko, Wied, Simon, *SWOT Analysis Robert Mondavi and the Wine Industry*, Grin Verlag, 2007.
6. Ferrão, João, *Serviços e Inovação. Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional*, Celta Editora, Oeiras, 1992.
7. Haberberg, A., *Swatting SWOT*, *Strategy*, Strategic Planning Society, September, 2000.
8. Learned, Edmund P., Christensen, C., Roland; Andrews, Kenneth R., Guth, William, *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, New York, 1969.
9. Lopes, Raul, *Competitividade, Inovação e Territórios*, Celta Editora, Oeiras, 2001. 13.
10. Panagioto, G., *Bringing SWOT into Focus*, *Business Strategy Review*, Vol. 14, Issue 2, 2003, 8–10.
11. Pecqueur, Bernard; Silva, Mário Rui, *Territory and Economic Development: The example of diffuse industrialisation*, In Gioacchino Garofoli (Ed.), *Endogenous Development and Southern Europe*, Avebury, England, 1992.
12. <http://www.ine.pt>, April 2015
13. <http://www.ivp.pt>, April 2015

**Justyna Reut, Weronika Sałaga**

University of Life Sciences in Lublin

Student Scientific Management and Ergonomics;

University of Life Sciences in Lublin

Student Scientific Transport and Spedition

## **Management and development of the aviation industry**

*Keywords: management, aviation, industry, development*

### **Streszczenie**

Po zakończeniu I wojny światowej narodziły się pierwsze wielkie linie lotnicze i pierwsze wielkie przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją samolotów. Pierwsze konstrukcje były maszynami pionierskimi i przed 1914 r. były budowane na własną rękę przez kilku zaledwie konstruktorów. Lata 20 zmieniły tą tendencję. Zapotrzebowanie na maszyny spowodowało przeniesienie produkcji do fabryk o dużej mechanizacji i z dużą liczbą pracowników. Ergonomia wykonywanych samolotów była na coraz wyższym poziomie. Dążono nie tylko do doskonalenia maszyn pod względem mechanicznym, ale też kładziono nacisk na wygodę pasażerów. Czasy II wojny światowej spowodowały zatrzymanie rozwoju maszyn cywilnych. Wynalezienie silnika odrzutowego i opatentowanie kabiny hermetyzowanej stanowiło kolejny krok w zmianie sposobu produkcji. Od tego czasu wzrosło znaczenie kontroli jakości. W Europie integracja państw i powstanie EWG wymusiły stworzenie przedsiębiorstwa, które zrównoważyłoby dominację amerykańskiego Boeinga na rynku lotniczym. Doszło do połączenia kilku firm. W ten sposób narodził się Airbus. Nie posiada on jednej fabryki, a poszczególne komponenty są produkowane w zakładach w Niemczech, Anglii, Hiszpanii. Transportowane są do wielkiej hali montażowej w Tuluzie (Francja) na pokładzie Airbusa Beluga. Jest to specjalny samolot do transportu ładunków wielkogabarytowych.

Rozwój techniki komputerowej umożliwił doskonalenie maszyn zarówno pod względem aerodynamicznym jak i ekonomicznym. Szczegółowe symulacje i testy dały możliwość poprawy stosunku mocy do masy, zwiększenia pułapu lotu, czy wykorzystania bardziej wydajnych silników. Dzięki temu zmniejszają się koszty eksploatacji samolotów. Tendencje w produkcji lotniczej wskazują na dążenie do ciągłego doskonalenia wydajności maszyn poprzez wykorzystanie w konstrukcjach w większej liczbie materiałów kompozytowych oraz lepszych silników a co z tym idzie zwiększając ich ładowność.

### **Introduction**

The airline industry has beginning in 1903. When two of that time, primitive constructors, building the first flying machine. Orville and Wilbur Wright every day repaired bicycles. They built the first airplane called Flyew I, which took first flight lasted twelve seconds. This gave rise to the development of primitive aviation, which was based on a cottage industry producing flying machines.

After World War I aviation industry began to expand, giving rise to the first aircraft factory and the first airlines. This was because they found that air transport is faster transmission of information and movement from one place to another. Were established so large factories to produce aircraft on a wider scale. The first flying machines were created mostly of wood and canvas. The metal Aircraft formed in the 30s of the twentieth century. Since that time, they start more and more dynamically created new and innovative projects, initially using a Russian license. During World War II aviation market changed of civil aircraft production for military fighters and bombers.<sup>375</sup>

## American Boeing

After the war in Europe, all bets were on the verge of collapse, which industry has stagnated and production on a massive scale nobody thought. This fact has been used by American companies. This also applied to the aviation industry, where the leader took over Boeing. In Renton established the factory, where the first screw to the outlet, through the engines were built flying machines. It was built to focus on how to build the largest aircraft that time, Boeing 747. This aircraft is stands out from the others. We can see there that above the cockpit there is a small additional deck. Looking at this machine, you might say that it is the "hump". Factory stationed near the airport, from which each newly developed aircraft performs its maiden flight. In addition to the production hall at the factory are social rooms and other social service facilities, as well as emergency services. Computerization system allowed for a more detailed action arising assembly components, which is built aircraft. This allowed for faster operation and repeating the procedures, whereby each structure is the same. In addition to the structures that were created to date Boeing creates new innovative models.<sup>376</sup> The last to emerge from the Boeing 787 Dreamliner. It was created as a response to the need for the aircraft, which will be safe, modern, and followers of the needs of the market. It performs long-range courses. Used in its construction materials, which make the plane is light and good thermal conductivity. In addition, also improved space for passengers, equipping them with better lighting and increasing space for luggage. Changes and improvements also apply to the cockpit, where used a modern and innovative instruments to more efficient operation of the machine. Thereby changing view of aviation in the XXI century which allows to improve the comfort and ease of use of machines.<sup>377</sup>

---

<sup>375</sup> J. Liwiński, 17 grudnia 1903 r. *Bracia Wright zmieniają świat*, Warszawa, Lotnictwo, 12/2013, 2013.

<sup>376</sup> „Boeing” <http://pl.wikipedia.org/wiki/Boeing>, [dostęp 26.05.2015].

<sup>377</sup> J. Liwiński, *Airbus - czterdzieści lat innowacji*, Warszawa, Lotnictwo, 12/2009, 2009.

## European Airbus

World War II contributed to the collapse of most big industries and factories. This also applied to the aviation industry. To reduce the advantage what formed the American producers, European countries established the EEC and the ECSC rebuilding the same industry in the old continent. Although to a slightly increase the profitability of established European production company engaged in the manufacture of aircraft and passenger transport. Corporation inferred from smaller companies, because as individual had no chance to stand out more than the American power. The consortium consisted of German and French companies, thus creating Airbus. Projects that were created based on modern and innovative design. Aircraft have two engines and were primarily for wide-machine group. It was characterized by high performance and low cost. The fact that the company was a multinational contributed to the fact that the machines were created in several places. Whole was folding in factory in Toulouse. To transport all the parts used one of the largest transport aircraft, which is also a native child Airbus Beluga. Machine control Airbus uses digital devices and systems to facilitate the movement of aircraft. Competition in the market civilian passenger aircraft is mainly between Airbus and Boeing. It is difficult to assess which of these manufacturers has an advantage. The largest number of orders applies to medium-single-aisle aircraft (Airbus A320, respectively, and 737). Since 2007, the Airbus A380 model Boeing 747 took the title of the world's largest passenger aircraft. Aircraft manufacturers tend to improve aerodynamic machines, improved power to weight ratio through the use of more efficient and more environmentally friendly engines, and increasing the share of composite materials in the construction.<sup>378</sup>

## Development of regional industry

In addition to large companies producing mainly long-haul aircraft, there are also companies that produce aircraft for regional transport. Within few years, carriers have received more than 200 regional aircraft, and the producers have received the same amount on the contract for another. Representatives of such companies is ATR, Bombardier and Embraer. The results obtained producers have achieved despite the current economic crisis. Characteristic is the increase in the amount of turboprop-powered aircraft. This is due to lower fuel consumption and lower operating costs. Nonetheless, more jets are popular due to the higher speed cruising. Regional manufacturers have recently produced a 171 jet and 164 turboprops. Although the quantity of produced aircraft drops a few years the demand for equipment and low capacity. This is due to the increase in air traffic, which are interested in larger aircraft carriers have higher standards of comfort and lower

---

<sup>378</sup> S. Augustyn, *Boeing 787- nowe spojrzenie na transport lotniczy i jego elementy*, Warszawa, Lotnictwo, 11/2013, 2013.

operating costs. Nonetheless, regional producers stick to the aviation market, although the number of orders is reduced resulting in lower earnings. An example of use of the aircraft carrier are regional LOT Euro-LOT.<sup>379</sup>

## Aviation Management

“Air transport is the transport department in which management plays a very important role in many areas. In order to operation was profitable ensure an appropriate level of organization in companies engaged in the carriage of passengers and cargo. Each flight requires huge financial outlay because the aim is to optimize the transport and routes.

At any time in the air is 10 000 aircraft. To ensure as far as low-cost flights powered commercial aircraft jet take place at altitudes above 30,000 feet (about 10,000 meters). At the height of the air is a bit thinner. This reduces the resistance aerodynamic, and hence engine load and lower fuel consumption. The largest amount of kerosene is consumed during the boot process, and then climb. Therefore, it is important to not perform for empty runs and use as much as possible cargo space. Therefore, carriers decisions about opening new connections are preceded insightful market research and analysis aimed at determining whether a given direction will be much interested passengers.”<sup>380</sup>

## Summation

In the future, the role of air transport will continue to grow. Multiplied the number of carriers, including budget airlines. Also increases the amount of equipment which is in the air. Density routes and close to the airport, also will increase. To avoid situations that can lead to disaster should take steps to relieve air traffic controllers, as well as reducing the intensity of flights on designated routes air. To do this, you will need to create a new flight corridors and increasing the efficiency of air traffic control system. Certainly play a significant role computerization and automation, but even the best system can drive without human supervision. Air operations are complex activities that require constant monitoring and efficient management. At large airports, on average, every minute plane takes off or lands, and many machines are expected in the air then your turn (holding). Safe bring them to the ground or in the air sending requires well-trained staff and high management skills time and space. The management is also important in the airline companies. Each flight requires large amounts of money, so the use of the fleet must be cost-effective. On the other hand, the plane itself is expensive to buy, so the machines that do not fly also did not bring profits.

---

<sup>379</sup> J. Liwiński, *Wytwórnice samolotów regionalnych 2012*, Warszawa, Lotnictwo, 5/2013, 2013.

<sup>380</sup> R. Karaś, J. Reut, *Współczesne problemy zarządzania w lotnictwie*, Współczesne problemy zarządzania i inżynierii produkcji, Lublin, 2014.

## Bibliography

1. Augustyn S., *Boeing 787– nowe spojrzenie na transport lotniczy i jego elementy*, Warszawa, Lotnictwo, 11/2013, 2013.
2. Karaś R. Reut J., *Współczesne problemy zarządzania w lotnictwie, Współczesne problemy zarządzania i inżynierii produkcji*, Lublin, 2014.
3. Liwiński J., *17 grudnia 1903 r. Bracia Wright zmieniają świat*, Warszawa, Lotnictwo, 12/2013, 2013.
4. „Boeing” <http://pl.wikipedia.org/wiki/Boeing>, [dostęp 26.05.2015].
5. Liwiński J., *Airbus – czterdzieści lat innowacji*, Warszawa, Lotnictwo, 12/2009, 2009.
6. Liwiński J., *Wytwórnice samolotów regionalnych 2012*, Warszawa, Lotnictwo, 5/2013, 2013.

## Summary

After the end of World War I were born the first big airline and the first big companies engaged in the production of aircraft. The first constructions were pioneering machines and before 1914 were built on their own by only a few designers. In the 20s changed the trends. Demand for machine resulted in the relocation of production to factories with high mechanization and a large number of employees. Ergonomics aircraft was made increasingly on higher level. The aim was not only to improve in terms of mechanical equipment, but also the emphasis on passenger comfort. The time of World War II caused to stop the growth of civil machines. The invention of the jet engine and patenting unpressurized cabin constitute a further step in changing the mode of production. Since that time, quality control start to growth up . In Europe, the integration of the countries and the formation of the EWG necessitated the creation of companies that compensate for the dominance of the American Boeing in the aviation market. There has been a combination of several companies. This gives us the Airbus. It does not have a just one factory. The individual components are manufactured in factories in Germany, England, Spain. They are transported to the great assembly hall in Toulouse (France) on board the Airbus Beluga. This is a special plane to transport bulky loads.

The development of computer technology has allowed machines to improve both in terms of aerodynamics and economically. Detailed simulations and tests made it possible to improve the power to weight ratio, increasing the limit of flight, or the use of more efficient engines. This allows to reduce aircraft operating costs. Trends in aviation production indicate a desire to continually improve machine performance through the use of a larger number of structures in composite materials and better engines causing their capacity.

## **RIS3 ARAGÓN**

### **What is smart specialization?**

Briefly, Smart Specialization or RIS3 (Research and Innovation strategies for Smart Specialization) is a strategic approach to economic development through targeted support for research and innovation. It involves a process of developing a vision, identifying the place-based areas of greatest strategic potential, developing multi-stakeholder governance mechanisms, setting strategic priorities and using smart policies to maximize the knowledge-based development potential of a region, regardless of whether it is strong or weak, high-tech or low-tech.

### **Spain – Region of Aragón**

Although strictly speaking Spain is not a federal state, Spain is a nowadays a highly decentralized country with significant tiers of devolved government in which regions play every significant public policy role across a range of different dimensions. Potentially, this should provide strong underpinnings for the development of smart specialization strategies which are well tailored to the regional context.

Because of this structure and also because of political features, Spanish regions will need to be especially focused and efficient in their strategy prioritization, design and delivery processes.

### **Analyse of smart specialization in Aragón**

#### **Actual Context**

In this article we are going to explain a detailed analysis of the regional context and of the innovation potential of Aragon. We will provide with overall information on the economic and social situation of the region and highlight the important demographical challenge which Aragon faces through a low density rate and more than half of its population living in the City of Zaragoza.

The analysis compares sectors, taking into account various parameters such as the existence of a critical mass of companies, technological and scientific specialization, existence of clusters, potential of innovation of sectors, future growth, diversification, capacity as regards interregional and intersectoral cooperation.

We would also like to highlight the importance in Aragon of three main industrial sectors which are related to:

- transport material;
- energy and water management;
- food and drink industry.

Transport and stockage are important in the field of services which explains the large number of logistic companies and tourism plays an important role in the commercial sector.

Thanks to the analysis of various regional strategies, notably the Aragonese Strategy for competitiveness and growth, the analysis and principles for an Aragonese industrial Strategy, the second Autonomic Plan for Research, development and transfer of knowledge, the Innovation Strategy of Aragon and the II Plan for the development of a knowledge based information society in Aragon, we can consider a few sectors and priority activities such as:

- transport;
- energy;
- agro food;
- information and communication technologies.

The SWOT analysis underlines the strengths of some sectors which can benefit from major opportunities, such as logistics and energy. Other sectors such as agriculture, health and tourism could also benefit from growth opportunities thanks to a comparative advantage of the territory.

## **Vision**

Aragon wants “to be in 2020 a connected and sustainable territory recognized as such at an international level, thanks to the improvement of connections and mobility, the development of priorities as regards sustainability and the improvement of the quality of life of his inhabitants”. This can be achieved thanks to a differentiation process leading to the definition of priorities (smart specialization) taking into account the challenges, its comparative advantages and its potential of excellence.

The principles and objectives of the RIS3 Aragon give an opportunity to the business and knowledge community to lead an entrepreneurial process in order to strengthen its capacities, as defined by the Government of Aragon, in addition to a process of coordination favoring stable structures with which a competitive I+i ecosystem can be articulated.

## Field of Research and Innovation: Priorities

The priorities settled for this field are based both on an exhaustive comparative analysis of the economic sectors and on an analysis of the consistency with other regional strategies.

The strategy defines three strategic priorities related to:

- Connectivity;
- Efficiency of resources and;
- Well-being and quality of life.

In addition to these priorities, the strategy selects a few transversal priorities in the frame of the so called key enabling technologies which the RIS3 aims at strengthening, taking into account the strengths and elements of differentiation: nanotechnologies, new materials, advanced manufacturing and information and communication technologies.

### Connectivity

The priority “connectivity” includes activities related to the sectors of logistics and transport material, production of motor vehicles, trucks, train and providers of components in these fields.

These economic sectors are key for the regional development in Aragon thanks to a specialization process based on the following objectives:

- Integration and evolution of the value chains, as regards in particular the development of products and systems of logistics management aiming at improving the use of resources with a special attention to measures allowing a reduction of costs and CO2 emissions;
- Promotion of inter modality, increase of the visibility of information in the logistics chain and synchromodality considered as new concept in the modal Exchange of wares and the development of logistics hubs and corridors;
- Improvement of the industrial processes in the sector of transport material, leading to an increased development thanks to innovative measures, both at the level of processes and products;
- Designing of more efficient vehicles, through projects focused on the development of technologies and products of specific vehicles and equipment of the stockage of hydrogen and other fuels, industrialization and improvement of processes.

## **Efficiency of resources**

The “efficiency of resources” is mainly based on energy and water management. The main lines of action in these fields include three strategic objectives:

- Stockage and integration of energy systems thanks to the use of smart networks in specific spaces such as industrial polygons and technology parks or in a massive way by taking advantage of the geographical opportunities offered by Aragon;
- Closure of the water management cycles, materials and energy by using on one hand more efficient equipment, distributed generation and a major integration of renewable energies, on the other hand the captation, efficient use and treatment of residual water in a field where Aragon can be seen as a reference as regards the efficiency in a complete water cycle;
- Information and monitorization systems of hydrologic management for which Aragon can count on major capacity for the development of technologies associated with the management of hydric recourses;

## **Well-being and quality of life**

The strategic priority “well-being and quality of life” is related to the agro food, tourism and health. The main action lines are connected with the following priorities:

- Development of integral projects and services taking into account the concept of healthy ageing, including services for the population in the whole territory, aiming at giving an appropriate answer to the needs expressed in the field of health and assistance services for dispersed and ageing population;
- Development of new products, processes and technologies in agriculture, agro food and forestry, action line included in the Rural Development Program of Aragon for 2014–2020;
- Improvement of the value chain of agro food products based on their origin, including the production with projects based on conservation, improvement and management of genetic recourses, improvement of the sensorial quality of fruit and meat products, valorization of agro food sub products and development of the industry of the “fourth range”;
- Tourism based on cultural and natural patrimony, two areas for which Aragon can differentiate itself from other regions and benefit from a major potential of growth.

## **Bibliography**

1. McCann, *Smart specialisation in European regions*, 2014.
2. Foray, *From smart specialisation to smart specialisation policy*, 2014.
3. Foray, *Smart specialisation—the concept*, 2009.
4. Pylak, Article, 2014–05–27–revised.
5. RIS3 Aragón. *Research Innovation Strategy for a Smart Specialization* (2013).
6. RIS3 Aragón. *Research and Innovation Strategy for specialisation in Aragon*, 2014, Governement of Aragon.
7. RIS3CAT. *Research and Innovation Strategy for the Smart Specialisation of Catalonia*, 2014.

**Tomasz Siejka**

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

## **Zarządzanie marką w Social Media – wykorzystanie nowoczesnych narzędzi oraz skuteczne sposoby reklamy**

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia sposoby wykorzystania oraz rodzaje nowoczesnych narzędzi zarządzania marką w Social Media, które ułatwiają zapanowanie nad ogromem czynności, które należy wykonać, aby obecność przedsiębiorstwa na portalach społecznościowych miała sens i dawała wymierne rezultaty. Prezentuje też skuteczne sposoby reklamy w mediach społecznościowych, które mogą pomóc marce zyskać rozgłos oraz lojalnych klientów i być zarówno bezpłatne jak i płatne.

### **Wstęp**

Zasięg Internetu i liczba jego użytkowników stale rośnie. Jest to medium dynamicznie rozwijające się. Co roku zwiększa się liczba narzędzi oraz form przekazu dostępnych w sieci. W ostatnich latach najbardziej rozwija się części blogosfery, telewizji internetowej, podcastu, dziennikarstwa obywatelskiego i Social Media. Zmiany te powodują możliwość bardziej kreatywnego podejścia do reklamy w Internecie, ale są również wyzwaniem do większego zaangażowania w marketing internetowy.<sup>381</sup>

Popularne jeszcze niedawno stwierdzenie, że „jeśli nie ma Cie w Internecie, to nie istniejesz” jest już dawno nieaktualne. Oczywiście w Internecie należy być, ale sama obecność poprzez np. posiadanie własnej strony internetowej już nie wystarczy.

Social Media umożliwiają szerokie spektrum interakcji z użytkownikami z całego świata. Użytkownicy uczestniczą w tworzeniu zawartości serwisów społecznościowych dodając do nich teksty, zdjęcia, filmy, muzykę, komentując oraz linkując ciekawe strony WWW. W ten sposób tworzy się pewna wydzielona społeczność użytkowników Social Media.<sup>382</sup>

---

<sup>381</sup> D. Kaznowski, *Nowy marketing w internecie*, Warszawa, Difin, 2007, s. 10–15.

<sup>382</sup> A. Czubała, *Podstawy marketingu*, Warszawa, PWE, 2007, s. 229.

W dzisiejszych czasach w Internecie należy aktywnie działać i to w miejscach, w których znajduje się nasza grupa docelowa. Takim miejscem są obecnie serwisy społecznościowe takie jak Facebook, Youtube, Instagram, Twitter czy Google+, z których korzystają miliony internautów na całym świecie.

Założenie profili firmowych na tych portalach jest bardzo proste. Jednak bez reklamy i odpowiednich narzędzi nie uda nam się dotrzeć do większej ilości odbiorców.<sup>383</sup> Przedstawione w tym artykule narzędzia oraz sposoby reklamy mają za zadanie ułatwić zarządzanie marką w Social Media.

## Nowoczesne narzędzia w zarządzaniu marką w Social Media

W Internecie istnieje tysiące różnych portali społecznościowych. Obecność przedsiębiorstwa na każdym z nich jest praktycznie niewykonalna. Rozpoczynając promowanie marki w Social Media należy więc zacząć od analizy interesującej nas części Internetu, w której znajdują się potencjalni odbiorcy naszych produktów lub usług.

Wykorzystać do tego możemy dostępne za darmo w Internecie badania Megapanel PBI/Gemius. Określają one popularność tysięcy polskich i zagranicznych witryn internetowych pozwalający tym samym na oszacowanie ich potencjału reklamowego dla naszej marki.

| TOP20 stron www, z których korzysta najwięcej internautów |                  |                    |                                             |                          | grudzień 2014                                        |
|-----------------------------------------------------------|------------------|--------------------|---------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|
| lp.                                                       | strona WWW       | liczba internautów | różnica w stosunku do poprzedniego miesiąca | zasięg wśród internautów | różnica w stosunku do poprzedniego miesiąca (w p.p.) |
| 1                                                         | google.pl        | 19 881 317         | 220 523                                     | 92,4%                    | 0,74                                                 |
| 2                                                         | facebook.com     | 16 844 311         | -6 117                                      | 78,3%                    | -0,28                                                |
| 3                                                         | youtube.com      | 16 404 279         | 204 909                                     | 76,2%                    | 0,72                                                 |
| 4                                                         | google.com       | 13 993 276         | 186 376                                     | 65,0%                    | 0,67                                                 |
| 5                                                         | onet.pl          | 13 651 630         | -17 010                                     | 63,5%                    | -0,28                                                |
| 6                                                         | allegro.pl       | 12 529 479         | 290 926                                     | 58,2%                    | 1,18                                                 |
| 7                                                         | wp.pl            | 11 590 230         | 281 123                                     | 53,9%                    | 1,14                                                 |
| 8                                                         | wikipedia.org    | 9 819 937          | -518 502                                    | 45,6%                    | -2,56                                                |
| 9                                                         | gazeta.pl        | 7 745 550          | -146 679                                    | 36,0%                    | -0,80                                                |
| 10                                                        | interia.pl       | 7 557 608          | 247 344                                     | 35,1%                    | 1,05                                                 |
| 11                                                        | olx.pl           | 7 077 344          | -165 883                                    | 32,9%                    | -0,87                                                |
| 12                                                        | blogspot.com     | 6 827 352          | -127 992                                    | 31,7%                    | -0,70                                                |
| 13                                                        | ceneo.pl         | 6 438 996          | 447 902                                     | 30,9%                    | 2,09                                                 |
| 14                                                        | ask.com          | 5 339 465          | -152 756                                    | 24,8%                    | -0,79                                                |
| 15                                                        | cda.pl           | 5 071 283          | 198 221                                     | 23,6%                    | 1,97                                                 |
| 16                                                        | dobraprogramy.pl | 4 978 080          | 283 366                                     | 23,1%                    | 1,11                                                 |
| 17                                                        | N adobe.com      | 4 568 058          | 1 477 123                                   | 23,1%                    | 6,81                                                 |
| 18                                                        | filmmweb.pl      | 4 927 033          | 96 262                                      | 22,9%                    | 0,38                                                 |
| 19                                                        | nk.pl            | 4 689 045          | -203 200                                    | 21,8%                    | -1,02                                                |
| 20                                                        | orange.pl        | 4 644 229          | 1 542                                       | 21,6%                    | -0,06                                                |

N – pozycja, która nie występowała w powyższym zestawieniu miesiąc wcześniej

 PBI GEMIUS

Rysunek 1. TOP 20 stron WWW, z których korzysta najwięcej internautów

Źródło: [http://pbi.org.pl/Wyniki\\_Megapanel\\_PBI\\_Gemius\\_z\\_grudzien\\_2014.docx](http://pbi.org.pl/Wyniki_Megapanel_PBI_Gemius_z_grudzien_2014.docx), dostęp 30.03.2015.

<sup>383</sup> P. Tkaczyk, *Zakamarki marki*, Helion, Gliwice 2011, s. 168.

Osoby odpowiedzialne za zarządzanie marką w Social Media powinny na bieżąco monitorować najnowsze badania, aby wiedzieć gdzie i w jaki sposób kreować swoje działania, by przynosiły one jak największe rezultaty dla przedsiębiorstwa. Pozwalają one również zaobserwować pojawiające się trendy i zaplanować strategię na przyszłość.

Ogólne badania nie dadzą nam jednak dokładnych informacji o tym, co mówi się o naszej marce w Internecie. Konieczne jest monitorowanie sieci w poszukiwaniu wzmianek o naszym przedsiębiorstwie, aby wiedzieć gdzie znajdują się osoby opiniujące nasze produkty, czy usługi.

Przykładami takich narzędzi są: Brand24, SentiOne czy Mobuzzer. Zasada ich działania jest taka sama. Zbierają one dane z Internetu na temat wybranych produktów, nazw przedsiębiorstw, czy słów kluczowych i przedstawiają nam je w przejrzysty sposób w postaci raportów.

Dzięki nim możemy włączać się do dyskusji na portalach społecznościowych już chwilę po ich rozpoczęciu. Daje to możliwość zachęcenia do zakupu produktów, przedstawienia specjalnych promocji, wykreowania pozytywnego wizerunku marki, obrony przed powstającymi kryzysami, czy też po prostu zbudowania pozytywnego wizerunku marki, która dba o swoich klientów i słucha ich opinii.

Żeby jednak nasza marka stała się aktywnym uczestnikiem dyskusji na portalach społecznościowych musimy utworzyć jej konto. Sam proces rejestracji na większości portali jest niezwykle prosty i poradzi sobie z nim każdy. Problem pojawia się dopiero, gdy chcemy sprawić, żeby nasz profil wyglądał profesjonalnie i zachęcająco dla klienta. Każdy z portali oferuje inny układ profilu. Różne są także wymagane rozmiary grafik, które będą logo naszej strony, czy też tłem. Trudno jest znaleźć odpowiednie wymiary, a jeszcze trudniej je wszystkie spać. Problem rozwiązuje narzędzie dostępne w Internecie o nazwie „Social Media Image Maker”<sup>384</sup>, które automatycznie przycina grafiki do odpowiednich rozmiarów, dodatkowo pozwalając na ich podstawową edycję różnymi efektami.

Samo graficzne przygotowanie profilu to nie wszystko. Codzienne publikowanie nowych wpisów jako marka jest dużo bardziej interesujące i powoduje większe zaangażowanie wśród użytkowników, gdy przedstawiamy im różnego rodzaju obrazki. Możemy używać zdjęć naszych produktów, pracowników, wnętrza firmy. Jednak prezentując wyłącznie takie zdjęcia nasz przekaz szybko stanie się monotony i nudny. Aby utrzymać wysokie zainteresowanie potrzebujemy dostępu do dobrych jakościowo, ciekawych zdjęć i obrazków. Do tego celu służą wyszukiwarki zdjęć, do których zdjęcia dodają zwykli użytkownicy. Możemy wpisać interesujące nas hasło i w mgnieniu oka ukaza nam się setki tysięcy zdjęć w interesującej nas tematyce. Bardzo ważną sprawą przy wykorzystywaniu zdjęć z Internetu jest kwestia praw autorskich. Korzystając z dedykowanej do tego celu wyszukiwarki zdjęć mamy dokładne informacje o nich

---

<sup>384</sup> <http://www.autreplanete.com/ap-social-media-image-maker/>, [dostęp 08.04.2015].

i pewność, że nasza firma nie zostanie narażona na konsekwencje prawne wynikające z bezprawnego wykorzystania cudzych prac. Bezpośrednio na stronie wyszukiwarki możemy nabyć prawa do wykorzystania danego zdjęcia lub przeszukiwać bazę w poszukiwaniu tych ze zgodą autora na ich bezpłatne wykorzystanie. Samych wyszukiwarek możemy znaleźć setki, ale najpopularniejsze z nich, zawierające najlepszej jakości zdjęcia to <http://pixabay.com> oraz [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com).

Komunikacja marki z klientami musi być oparta na spójnej i przemyślanej strategii. Nie może polegać na dodawaniu w serwisach społecznościowych przypadkowych informacji czy obrazków. Musimy wyznaczyć sobie cele i konsekwentnie do nich dążyć. Codzienne dodawanie postów w wielu różnych kanałach społecznościowych może być bardzo ciężkie i zamazywać pożądaną przez nas spójny ciąg komunikacji. W tym przypadku przydatne są narzędzia do planowania postów z wyprzedzeniem takie jak np. <https://buffer.com> lub <http://www.postplanner.com>. Działają one najczęściej w połączeniu z Facebookiem, który również udostępnia możliwość późniejszej publikacji postów. Jednak w przypadku korzystania z wewnętrznych funkcji Facebooka liczba osób, do której dociera uprzednio zaplanowany post jest mniejsza niż w przypadku korzystania z narzędzi zewnętrznych. Wykorzystując zewnętrzne narzędzia możemy dokładnie zaplanować którego dnia i o której godzinie ma zostać opublikowany nowy post, co pozwala nam wybrać te godziny, w których nasi klienci przebywają na portalach. Dzięki temu docieramy do większej liczby osób i nie musimy codziennie martwić się tym, czy będziemy mieć coś ciekawego do przekazania tego dnia. Możemy myśleć przyszłościowo i dokładnie zaplanować naszą strategię. Aby profil marki był interesujący, firma musi się otworzyć i być przygotowana na krytykę i sugestie konsumentów. Przedsiębiorstwa, które będą ciągle działać starymi sposobami promocji w Internecie pomijając Social Media przegrają ze swoimi konkurentami.<sup>385</sup>

W Internecie można znaleźć jeszcze wiele innych przydatnych narzędzi ułatwiających zarządzanie profilami marki w Social Media. Portale społecznościowe bardzo szybko się zmieniają, więc warto być na bieżąco ze wszelkimi statystykami oraz nowoczesnymi narzędziami, które ciągle powstają. Zalety korzystania z nich to przede wszystkim oszczędność czasu, ale także dostęp do całkowicie nowych możliwości i zasobów, które bez ich użycia nie są dostępne. Za ich pomocą marka może skuteczniej dotrzeć do konsumenta przedstawiając mu ciekawszą treść lub po prostu w ciekawszej formie, co w dłuższym okresie czasu przełoży się na skuteczniejsze osiągnięcie celów stawianych przez markę w mediach społecznościowych.

---

<sup>385</sup> P. Tkaczyk, *Zakamarki... dz. cyt.*, s. 164.

## Skuteczne sposoby reklamy w Social Media

Aby nasz przekaz w mediach społecznościowych był zauważany potrzebna jest nam reklama. Najtrudniejsze bywają początki, dlatego warto zacząć od poinformowania dotychczasowych klientów o utworzeniu profili firmy na portalach społecznościowych. Mając na uwadze, że nasz przekaz ma być spójny warto umieścić odnośnik do przynajmniej jednego profilu na wizytówkach, bannerach, stronie internetowej, produktach, broszurach, katalogach, ulotkach, billboardach, w podpisach mailowych pracowników, w mailingu. Powinien zostać umieszczony we wszystkich materiałach, którymi marka do tej pory się reklamowała.

Lojalni klienci widząc, że marka jest obecna na portalach społecznościowych sami „polakują” jej profil, aby być na bieżąco z najnowszymi informacjami. Ilość fanów jest niezmiernie ważna, ponieważ inni użytkownicy widzą jakie profile śledzi dany użytkownik i mogą dzięki temu zechcieć samemu je „polubić”. Łatwiej jest też zachęcić klienta do dołączenia do większego grona osób już śledzących dany profil szczególnie, gdy, polubił go już np. jego znajomy czy członek rodziny. Wywołujemy w ten sposób tzw. efekt śnieżnej kuli, która zbiera coraz to więcej i więcej fanów im większa się staje.

Treść prezentowanych przez markę postów na profilu firmowym ma również bardzo duże znaczenie. Ciekawe informacje zaprezentowane w czytelny i oprawiony ładną grafiką sposób lub przydatne porady, czy np. zabawny film mogą być doskonałym sposobem reklamy dla firmy. Jeśli treści prezentowane na profilu marki są interesujące to fani sami będą je udostępniać większej ilości osób i przekazywać dalej. Pozwala to również na utrzymanie dotychczasowych fanów tak, aby nie porzucali firmowego profilu. Samo przygotowanie treści może zajmować dużo czasu i być dosyć drogie, ale dzięki temu reklamę zrobią dla nas sami użytkownicy.

Aby profil marki tętnił życiem nie można spocząć jedynie na publikowaniu ciekawych treści. Marka musi zachęcać użytkowników do aktywnego działania na jej profilu np. „lajkowania”, komentowania, zadawania pytań. Każda taka aktywność jest widziana przez innych użytkowników, co daje firmie de facto darmową reklamę. Pytanie użytkowników i odpowiadanie na ich pytania, dołączanie do dyskusji na profilu firmy, ale również poza nim, są bardzo dobrymi sposobami na pozyskanie nowych fanów.

Kolejnym sposobem na przyciągnięcie nowych użytkowników na profil firmy i tym samym zainteresowanie ich marką jest organizacja konkursu na portalu społecznościowym. W tym przypadku im lepsze nagrody, tym więcej fanów zacznie śledzić profil firmy. W tym wypadku istnieje jednak ryzyko, że po zakończeniu konkursu znikną również nowi fani. Istnieją bowiem osoby, które nie są zainteresowane samą marką, a jedynie nagrodami. Marka powinna przygotować najpierw odpowiedni regulamin zgodny z regulacjami na danym portalu, a następnie kontrolować, czy nie pojawiają się jakieś niesprawiedliwości. Ważną rolę pełni również rodzaj konkursu i sposób wybierania zwycięzców.

Jeżeli zadanie jest proste, a wygrywa osoba z największą liczbą głosów, to jest bardziej prawdopodobne, że w konkursie weźmie udział więcej osób, ale więcej będzie również tych, którzy chcą jedynie wygrać nagrodę.

Najsukuteczniejszym sposobem reklamy jest oczywiście reklama płatna, którą wykupujemy bezpośrednio na portalu społecznościowym. Najlepszym przykładem są reklamy Facebooka, które można ustawić tak, aby wyświetlały się konkretnej grupie odbiorców dobranej na podstawie płci, wieku, zainteresowań, posiadania dzieci, miejsca zamieszkania oraz wielu innych kryteriów. Pozwala to na lepsze dopasowanie samej treści, czy wyglądu reklamy, jak również dotarcie do naszych potencjalnych klientów.

Aby pokazać jak skuteczna może być taka reklama nawet przy bardzo niskich nakładach finansowych posłużę się jedną z kampanii reklamowych, którą przeprowadziłem dla pewnego sklepu internetowego na portalu Facebook. Została zaplanowana na tydzień od 21 lipca do 28 lipca 2014 r. Jej budżet to bardzo niska kwota zaledwie 10 zł dziennie. Grupa docelowa to mieszkańcy miast: Krasnystaw (+20 km), Lublin (+50 km), Radom (+20 km), Warszawa (+20 km), w wieku od 28 do 65 lat, obu płci, posiadający dzieci w wieku od 4 do 19 lat. Orientacyjny zasięg, czyli ilość ludzi, którzy pasują do podanych kryteriów to 80 tysięcy osób. Reklama wyświetlała się w następujących miejscach na portalu: aktualności w komputerach stacjonarnych, aktualności w urządzeniach przenośnych, reklamy w prawej kolumnie w komputerach stacjonarnych oraz reklamy w prawej kolumnie na stronie głównej dla komputerów stacjonarnych.



**Rysunek 2. Widok raportu skuteczności kampanii w Menedżerze Reklam na portalu Facebook**

Źródło: własne

Po tygodniu wyświetlania reklamy udało się dotrzeć z nią do 10 326 osób, z częstotliwością 19 wyświetleń reklamy przypadających na jedną osobę. Ogólnie reklama pojawiła się na portalu i została wyświetlona przez użytkowników 196 198 razy. Liczba kliknięć w reklamę to 120, w tym 105 z nich było kliknięciami unikalnymi, czyli niepowtarzanymi przez jednego użytkownika. Najlepszym miejscem do reklamy okazała się prawa kolumna w komputerach stacjonarnych, gdzie w reklamę kliknięto 102 razy. Współczynnik kliknięć obrazujący ilość uzyskanych kliknięć w reklamę podzielonych przez liczbę wyświetleń ukształtował się na poziomie 0,061%, a koszt 1000 wyświetleń reklamy został uśredniony do kwoty 0,34 zł. Koszt dotarcia do 1000 unikalnych odbiorców ukształtował się na poziomie 6,41 zł. Średnia kwota za każdą aktywność taką jak kliknięcie, „polubienie” lub udostępnienie wobec reklamowanego postu wyniosła 0,56 zł.

Zachowania użytkowników po kliknięciu w reklamę i przejściu na stronę sklepu również mogą być monitorowane poprzez dodanie odpowiedniego kodu w interesującym nas miejscu np. w koszyku zakupowym. W tym przypadku to narzędzie nie było stosowane.

## Podsumowanie

W dzisiejszych czasach każda firma, która chce wypromować swoją markę musi być obecna w Social Media. Zwiększający się zasięg Internetu i liczba użytkowników portali społecznościowych pozwala na stwierdzenie, że wzrost ich znaczenia będzie miał niemałe skutki w sposobie zarządzania marką.<sup>386</sup> Serwisy te odwiedza duża liczba Internautów do których można z łatwością dotrzeć za pomocą odpowiednich narzędzi.<sup>387</sup>

Przedsiębiorstwa muszą korzystać z najnowocześniejszych narzędzi, aby ich działania w mediach społecznościowych były zauważane i skuteczne. Niektóre z nich mogą być wykorzystane za darmo, ale w niektóre trzeba zainwestować. Będzie to na pewno opłacalna inwestycja, która zaowocuje nowymi klientami, z którymi marka będzie mogła się codziennie komunikować, słuchać ich rad i proponować nowe produkty lub zachęcać ich do zakupu.

Same narzędzia do monitorowania mediów społecznościowych oraz efektywniejszego prowadzenia profili firmowych jednak nie wystarczą. Ważne jest, aby marka w Social Media aktywnie działała, reklamowała swój profil oraz produkty, czy usługi. Tak samo jak w przypadku narzędzi są na to darmowe lub płatne sposoby.

---

<sup>386</sup> <http://www.youngmedia.pl/polscy-internauci-2014-infografika-blog-p1.html>, [dostęp 10.04.2015].

<sup>387</sup> K. Śliwińska, M. Pacut, *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI w.*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011, s. 86–89.

Kampania reklamowa w portalach społecznościowych nie musi być droga. Jeśli dobrze określimy grupę docelową to zyskamy wielu nowych fanów i potencjalnie nowych klientów. Jak widać już kwota niecałych 70 zł na tydzień może wystarczyć, aby wywołać pożądany efekt. Skuteczność takich kampanii pozwalają badać coraz to lepsze narzędzia udostępniane przez same portale społecznościowe, które chcą przedstawiać realną wartość reklamy na nich. Warto więc korzystać z nowoczesnych narzędzi podczas zarządzania marką w Social Media, a także wybierać te sposoby reklamy, które przynoszą w danym przypadku najlepsze rezultaty.

## Bibliografia

1. Czubała A., *Podstawy marketingu*, Warszawa, PWE, 2007.
2. Kaznowski D., *Nowy marketing w internecie*, Warszawa, Difin, 2007.
3. Śliwińska K., Pacut M., *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI w.*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011.
4. Tkaczyk P., *Zakamarki marki*, Gliwice, Helion, 2011.
5. <http://www.autreplanete.com/ap-social-media-image-maker/>
6. <http://www.youngmedia.pl/polscy-internauci-2014-infografika-blog-p1.html>

## Abstract

The article presents types of brand management tools in the social media and their application. The tools can simplify the steps which should be taken in order to make the presence in the social media purposeful and profitable. I will also present some effective ways of advertising in the social media, both free and paid, thanks to which a brand can become more popular and gain new loyal customers.

**Katarzyna Starzyńska**

Uniwersytet Przyrodniczo – Humanistyczny w Siedlcach  
Koło Naukowe Menedżerów „Top Manager”

## **Public relations jako sposób komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem**

### **Streszczenie**

Public relations jest zagadnieniem, którego zakres jest różnorodnie definiowany. Jest to stosunkowo młoda dziedzina nauki, która rozwija się w Polsce od dwudziestu lat. Public relations często jest rozumiane, jako narzędzie marketingowe, celem którego jest budowanie pozytywnego wizerunku organizacji. W artykule autorka przedstawiła charakterystykę public relations i podjęła próbę udowodnienia, iż ma ono istotny wpływ na komunikowanie się przedsiębiorstwa z otoczeniem.

### **Wstęp**

Public relations (PR) w Polsce zaczęło funkcjonować od początku lat 90. XX w. Głównym jej zadaniem jest kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji poprzez realizowanie różnorodnych działań. Współcześnie PR stanowi ważny aspekt w procesie komunikacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, szczególnie z mediami poprzez utrzymywanie dobrych relacji z opinią publiczną.

### **Istota public relations**

Public relations służy budowaniu więzi z otoczeniem, dzięki takim działaniom, które gwarantują organizacji uzyskanie aprobaty i życzliwości wobec jej działań oraz stworzenie i podtrzymywanie przyjaznego nastawienia wobec organizacji. Działania te służą wypracowaniu właściwej atmosfery, która sprzyjałaby rozwojowi, a także ugruntowywaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstw.<sup>388</sup> Public relations ma za zadanie upewnić otoczenie w przeświadczeniu, że organizacja funkcjonuje zgodnie z jego przeznaczeniem co oznacza, że jest społecznie użyteczna. PR ma za zadanie przeprowadzenie obserwacji opinii publicznej, przeanalizowanie potrzeb społecznych w celu utrzymania harmonii między organizacją, a jej otoczeniem.

---

<sup>388</sup> B. Rozwadowska, *Public relations: teoria, praktyka, perspektywa*, Warszawa, Wydawnictwo Studio EMKA, 2009, s.15.

Pojęcie public relations zostało zaczerpnięte z języka angielskiego i słowo 'public' oznacza publiczny, powszechny, otwarty, natomiast 'relations' relacje, stosunki, więzi. Łącząc te dwa słowa uzyskamy wyrażenie „publiczne/powszechne relacje/więzi”. W literaturze spotykamy definicje public relations różnorodnie interpretowane przez autorów. Szacuje się, iż na świecie obecnie istnieje około 2000 definicji tego pojęcia.<sup>389</sup> Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations (IPRA): „Public relations jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skutecznie realizować swoje interesy”.<sup>390</sup> Według innego autora: „Public relations to funkcja zarządzania, która określa, ustanawia i podtrzymuje wzajemnie korzystne relacje między organizacją a różnymi grupami odbiorców, od których zależy jej sukces lub porażka”.<sup>391</sup> Na podstawie przytoczonej definicji celem PR, jest dążenie do permanentnych, pozytywnych relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. W literaturze można spotkać również inną definicję, mianowicie: „Public relations to komunikacja z ludźmi, którzy są ważni dla komunikującego, w celu zwrócenia ich uwagi i nawiązania współpracy, w sposób, który sprzyja jego interesom lub interesom, które reprezentuje”.<sup>392</sup> Definicja zwraca uwagę, na oddziałujący charakter public relations, którego efekty są widoczne najczęściej dopiero w dłuższym okresie czasu.

## Funkcje public relations

Public relations spełnia wiele funkcji należą do nich m.in.:<sup>393</sup>

- rozwijanie komunikacji między sponsorem a publicznością (funkcja kontaktowa);
- oddziaływanie za pomocą perswazji na kręgi ludzi i instytucji pośredniczących w procesie informowania;
- tworzenie klimatu zaufania i akceptacji dla spraw i obiektów będących przedmiotem oddziaływania;
- budowanie wizerunku przedsiębiorstwa w sposób, który sprzyja jego produktom;
- motywowanie personelu sprzedaży i dealerów;

---

<sup>389</sup> *Tamże*, s. 38.

<sup>390</sup> S. Cutlip, A. Center, *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs 1978, s. 15.

<sup>391</sup> A. Davis, *Public relations*, Warszawa, PWE, 2007, s. 21.

<sup>392</sup> *Tamże*.

<sup>393</sup> S. Kuśmierski, *Public relations w procesie opiniotwórczym*, Warszawa, AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2006, s. 17.

- wpływanie na kształtowanie się dobrej atmosfery wśród pracowników i członków organizacji;
- pomoc w rozwiązywaniu problemów dotyczących pracy;
- uprzedzanie działania wymierzonego przeciw instytucjom lub organizacjom (funkcja prewencyjna);
- pomoc w likwidowaniu nieporozumień i uprzedzeń wobec organizacji;
- neutralizowanie zagrożenia wobec firmy przez zmianę kierunku opinii publicznej.

Na podstawie powyższego można zauważyć, iż public relations ma do spełnienia bardzo dużo funkcji. Jedną z ważniejszych jest wpływanie na kształtowanie dobrej atmosfery wśród pracowników i członków organizacji. Dobra atmosfera w pracy jest podstawą sprawnego funkcjonowania jednostki. Bardzo często to od niej zależy czy i na ile pracownicy są efektywni, czy chętnie wykonują powierzone im obowiązki.

Public relations zyskuje na popularności, natomiast firmy coraz chętniej interesują się tą problematyką, tworzą działy PR lub zatrudniają specjalistów do spraw public relations, zadaniem których jest zapobieganie i przeciwdziałanie konfliktom. W związku z tym kluczowym celem działów PR okazuje się również szczególna dbałość o reputację firmy w otoczeniu, o budowanie zaufania do firmy poprzez kształtowanie pozytywnego wizerunku w opinii publicznej. Co gwarantuje właściwie przeprowadzony proces zarządzania relacjami z otoczeniem przedsiębiorstwa.

Uogólniając, można stwierdzić, iż większość działań public relations służy wspieraniu marketingu, a także koncentrowaniu uwagi wokół możliwości handlowych, jakie niesie za sobą podejmowanie działań w ramach PR. Otoczenie jako przedmiot zainteresowania marketingu ma istotny wpływ na poziom zysków. Jednak nie wszystkie organizacje są firmami nastawionymi na osiągnięcie zysku i nie każdy specjalista od public relations pracuje dla organizacji.<sup>394</sup> Public relations są to działania, których głównym założeniem nie jest przecież zwiększenie profitu czy uzyskanie korzyści majątkowej (jak to ma miejsce w reklamie) lecz do jej nadrzędnych celów należy zwiększenie zainteresowania daną firmą, kreowanie jej pozytywnego wizerunku, rozwiązywanie konfliktów wewnątrz firmy, czy wpływanie na budowanie pozytywnej opinii dotyczącej przedsiębiorstwa.

---

<sup>394</sup> *Tamże*, s. 83.

## Powstanie i rozwój public relations

Niezwyczajnie trudno jest precyzyjnie określić początek dziedziny jaką jest public relations. W literaturze przedmiotu nie można doszukać się jednoznacznych informacji na temat początków tej działalności, miejsca i czasu jej powstania. Istnieje natomiast wiele koncepcji, które wskazują na narodziny tej dziedziny zarządzania. Jedna z nich twierdzi, że początek public relations datowany jest na okres kształtowania się pluralistyczno-demokratycznych systemów państwowych i społecznych oraz rewolucji przemysłowej XIX w. W tym czasie społeczeństwo zaczęło wykazywać potrzebę celowej, zorganizowanej i systematycznej komunikacji czyli public relations. Przedstawicielami tej koncepcji są między innymi Carl Hundhausen i Franz Ronneberger.<sup>395</sup> Teoria to zyskała duży rozgłos i stała się jedną z najpopularniejszych, które możemy spotkać.

Uznaje się, iż Stany Zjednoczone są prekursorem public relations. Jednakże wiadomo o istnieniu wielu dowodów rozwoju tej dziedziny na kontynencie europejskim. W USA pierwsze praktyki zaczęły stosować organizacje rządowe, natomiast w Europie duże koncerny przemysłowe. Niemcy uznano za pionierów europejskich w public relations, gdyż już w latach 30. po raz pierwszy podjęto próbę wprowadzenia w tym kraju tego pojęcia.<sup>396</sup> Historia public relations w Polsce jest stosunkowo krótka. Pierwsza firma zajmująca się tą dziedziną była agencja First Public Relations, która powstała w 1990 r.<sup>397</sup> Obecnie mamy około kilkuset firm tej profesji.

Współcześnie na polskim rynku można zauważyć wzrost zainteresowania działalnością public relations, dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw ale i partii politycznych. Ponadto w czasach rosnącej konkurencji, firmy starają się stworzyć niepowtarzalne rozwiązania mające na celu promowanie swoich produktów i wzbudzenie zainteresowania klientów. W związku z tym działania promocyjne muszą być nakierowane na odbiorców – klientów, których wymagania ciągle rosną, natomiast zadaniem firmy jest spełnianie tych oczekiwań, ale również informowanie otoczenia o ich spełnianiu kształtując w ten sposób właściwy wizerunek firmy.

## Public relations a komunikacja z otoczeniem

Komunikacja stanowi podstawę działań public relations. Pojęcie „komunikacja” pochodzi z języka łacińskiego, gdzie „communicatio” oznacza doniesienie lub komunikat, a „comminicare” robić coś między sobą, brać udział, dzielić, czynić coś powszechnie wiadomym.<sup>398</sup> Public relations w głównym stopniu po-

<sup>395</sup> C. Hundhausen, *Public Relations*, [w:] *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Bd. 8, Stuttgart 1964, s. 654.

<sup>396</sup> B. Rozwadowska, op. cit., s. 34, 35.

<sup>397</sup> P. Czarnowski, *Dzisiaj i za kilka lat w public relations*, dodatek do „Gazety Wyborczej” z dn. 21.04.1997 r.

<sup>398</sup> K. Kumaniecki, *Słownik łacińsko-polski*, Warszawa, 1986, s. 101.

lega na komunikowaniu się. Jednak nie chodzi tutaj tylko o chęć uzyskania publicity (rozgłosu), gdyż PR obejmują różne formy komunikowania, poczynając od komunikacji masowej, zahaczając o polityczną i wewnątrzzakładową, skończywszy na komunikacji międzyludzkiej. Coraz częściej można spotkać się z traktowaniem public relations jako formy zarządzania komunikacją, bądź dyscypliny nauki o komunikacji.<sup>399</sup> Same public relations można więc uznać za element komunikacji.

Rolą i kluczowym zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest utrzymywanie jak najlepszych stosunków z osobami przyczyniającymi się do funkcjonowania firmy to są: dostawcy, klienci, producenci czy pośrednicy. Przyczynia się to do sprawnej aktywności danej organizacji, jednakże dalekowzroczna działalność gospodarcza nie może ograniczać się tylko i wyłącznie do interesowania się sprawami wewnątrz organizacji. Musi wychodzić na zewnątrz ze swoimi przedsięwzięciami i dbać o dobrą reputację. Aby firma mogła cieszyć się zainteresowaniem, czerpać korzyści i nie doprowadzić do bankructwa musi dbać o pozytywne relacje z otoczeniem bliższym i dalszym. Dbanie o dobry wizerunek powinno stanowić jej priorytet. Właśnie w tym celu jest zatrudniany w firmie dział public relations, którego rola jest niezwykle ważna. Samo otoczenie, czyli publiczność organizacji, może przyczynić się do wzrostu znaczenia danej firmy, ale równie dobrze może być przyczyną jego regresu. Dział PR dba o nieustanne utrzymywanie przyjaznych stosunków z otoczeniem. W razie wystąpienia konfliktu (wewnątrz firmy lub na zewnątrz) stara się go załagodzić.

P. Kotler wymienia następujące zadania, które dział PR ma do spełnienia:

- kontakty z prasą – staranie się prezentowania informacji o organizacji w jak najlepszym świetle;
- nadawanie rozgłosu produktowi (publicity produktu) – popularyzowanie danego produktu poprzez należyte finansowanie;
- komunikacja na poziomie korporacji – działania komunikacyjne prowadzone wewnątrz i na zewnątrz firmy a także promocja przedsiębiorstwa;
- lobbying – kontakty z ustawodawcami i urzędnikami państwowymi w celu przekonywania ich do uchwalenia lub odrzucenia określonych regulacji prawnych i przepisów;
- doradztwo – doradzanie kierownictwu w kwestiach publicznych oraz stanowiska firmy, a także jej wizerunku i pozycji.<sup>400</sup>

---

<sup>399</sup> B. Rozwadowska, dz. cyt., s. 16.

<sup>400</sup> P. Kotler, *Marketing*, Poznań, Rebis, 2005, s. 628.

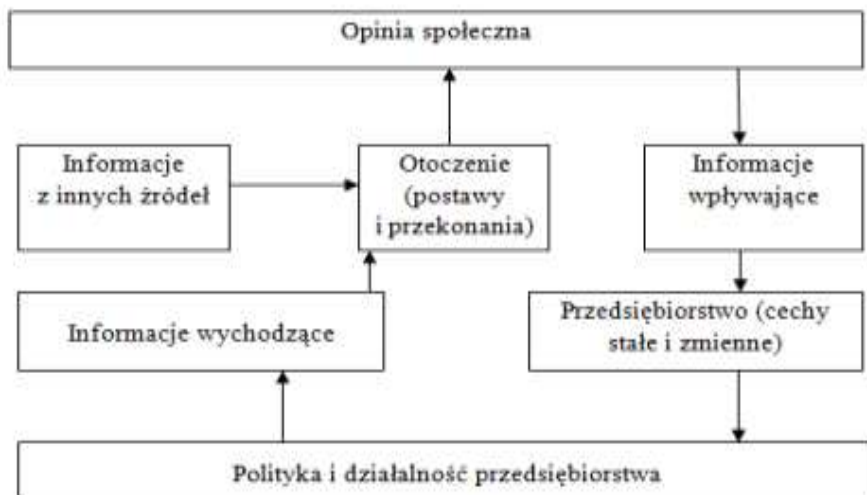
Niekiedy public relations kojarzy się jedynie z publicity, czyli kreowaniem i prezentowaniem pozytywnego wizerunku na temat firmy. Inni utożsamiają go jedynie z reklamą z reklamą. Z drugiej strony coraz więcej firm zaczęło stosować marketing public relations (MPR). Koncepcja ta ma na celu umacnianie produktu i marki, budowanie świadomości, wizerunku firmy. Do jej celów należy także włączanie konsumentów w proces marketingowy co zdecydowanie podnosi lojalność klientów. MPR znacząco wykracza poza publicity i może przyczynić się do realizacji następujących zadań:<sup>401</sup>

- wspieranie wprowadzania nowych produktów;
- wspieranie dotyczące zmian pozycjonowania dojrzałego produktu;
- budowanie zainteresowania określoną kategorią produktu;
- wpływanie na określone grupy docelowe;
- obrona produktów narażonych atakiem przez opinię publiczną;
- budowanie image całego przedsiębiorstwa w sposób, który sprzyja jego produktom.

Dział public relations reprezentując przedsiębiorstwo komunikuje się z otoczeniem w sposób zaplanowany i trwały. Utrzymywanie stałych kontaktów z tak zwaną publicznością jest ważne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Otoczenie oddziałując może narzucać konkretne ramy, do których dana instytucja musi się dostosować. Za przykład posłużyć tu może wzajemne dbanie o ochronę środowiska. Czasem przedsiębiorstwo zmuszone jest przez instytucje państwowe, organizacje społeczne lub społeczności lokalne do wprowadzenia nowych zaleceń i zmiany postępowania. W przypadku niedostosowania się mogłoby ponieść dotkliwe w skutkach reperkusje. W przytoczonym przykładzie byłby to między innymi konflikt z organizacjami ekologicznymi. Proces komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem przedstawia rysunek 1.

---

<sup>401</sup> P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa, FELBERG SJA, 1999, s. 621, 622.



Rysunek 1. Komunikowanie się przedsiębiorstwa z otoczeniem

Źródło: Budzyński W., *Public relations zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa, Wydawnictwo POLTEXT, 2004, s. 19.

Przedstawiony powyżej schemat ukazuje relację przedsiębiorstwa z otoczeniem. Zadaniem public relations jest poznanie najbliższego otoczenia – jego oczekiwań, żądań i zastrzeżeń co do firmy. W tym celu przeprowadzane są badania postaw i opinii środowiska. Ich analiza jest niezbędna do działań public relations. W przedstawionym schemacie zostały one ukazane jako informacje wpływające (do przedsiębiorstwa). Aby dział PR mógł w pełni realizować swoje zamierzenia, wysyła do otoczenia pewne komunikaty stosując przy tym różne techniki. Na rysunku widnieją one jako informacje wychodzące. Powyższy schemat określa, jak otoczenie przystosowuje się do danego przedsiębiorstwa i na odwrót. Dość oczywistym faktem jest, iż ranga i wielkość danej firmy jest istotna jeśli chodzi o wpływ jej działalności na otaczające ją środowisko. Im jest ona większa tym wpływ jest łatwiejszy. Należy zwrócić uwagę na informacje z innych źródeł. Nie zawsze są one obiektywne, gdyż nie wypływają z rzetelnego źródła jakim jest organizacja, tak więc mogą one często nieść negatywne skutki dla samego przedsiębiorstwa. Jak wiadomo w wyniku komunikowania się danej jednostki gospodarczej z podmiotami jej otoczenia oraz pod wpływem informacji z różnych źródeł kształtowane są wyobrażenia o tej organizacji.

Można zauważyć, iż w dzisiejszych czasach public relations coraz częściej wykorzystuje media w celu komunikowania się z odbiorcami i uzyskiwania większej wiarygodności ze strony publiczności. Zasięg i wpływ środków masowego przekazu z biegiem lat jest coraz większy jest to bardzo skuteczna forma dotarcia do dużej liczby osób. Postęp techniczny ułatwia rozpowszechnianie wszelkiego rodzaju informacji, co w pewnym sensie narzuca public relations rozpoczęcie działalności w mediach.<sup>402</sup> Aktualnie bardzo ważną rolę odgrywa Internet. Branża PR zauważa potencjał tkwiący w Social Media, dlatego angażuje coraz więcej działań w jego zakresie. Z badań przeprowadzonych w polskich firmach aż 81 % ankietowanych przedsiębiorców prowadzi lub zlecała prowadzenie działań komunikacyjnych dotyczących obszaru Social Media, natomiast 94, 4% uważa, że takie czynności sprzyjają realizacji celów marketingowych.<sup>403</sup> Dzisiaj większość ludzi nie potrafi żyć bez Internetu. Jest on podstawą masowego dotarcia do odbiorców. Dlatego działanie public relations bez funkcjonowania w Internecie jest bardzo utrudnione.

## **Zakończenie**

Public relations jest zagadnieniem niezwykle złożonym, ale jednocześnie jest narzędziem postrzeganym za ważne szczególnie z punktu widzenia kształtowania komunikacji pomiędzy organizacją a otoczeniem. Ponadto kontakty z mediami stają się jednym z istotniejszych czynników, które wpływają pozytywnie na kreowanie wizerunku firmy. Stwarzanie pozytywnego wizerunku organizacji w mediach społecznościowych jak również jego kształtowanie z władzami lokalnymi, publicity, oraz kreowanie dobrej reputacji firmy wśród klientów to tylko niektóre z zadań jakie spełnia PR w organizacji. Wypełnianie ich jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania jednostki gospodarczej w złożonym i dynamicznym otoczeniu. Dlatego też przedsiębiorstwo powinno inwestować w działalność, jaką jest public relations, gdyż w dzisiejszych czasach – wydaje się być kluczem do osiągnięcia sukcesu.

---

<sup>402</sup> A. Davis, *dz. cyt.*, s. 25.

<sup>403</sup> <http://nf.pl/manager/branza-pr-ma-sie-dobrze,14097,76>, [16.05.15 r.]

## Bibliografia

1. Cutlip S., Center A., *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, 1978.
2. Czarnowski P., *Dzisiaj i za kilka lat w public relations*, dodatek do „Gazety Wyborczej” z dn. 21.04.1997.
3. Davis A., *Public relations*, Warszawa, PWE, 2007.
4. Hundhausen C., *Public Relations*, [w:] *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Bd. 8, Stuttgart, 1964.
5. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa, FELBERG SJA, 1999.
6. Kotler P., *Marketing*, Poznań, Rebis, 2005.
7. Kumaniecki K., *Słownik łacińsko-polski*, Warszawa, 1986.
8. Kuśmierski S., *Public relations w procesie opiniotwórczym*, Warszawa, AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2006.
9. Rozwadowska B., *Public relations: teoria, praktyka, perspektywa*, Warszawa, Wydawnictwo Studio EMKA, 2009.
10. <http://nf.pl/manager/branza-pr-ma-sie-dobrze,14097,76>.

## Abstract

Public relations is an issue whose scope is variously defined. It is a relatively young field of science, which is developing in Poland for twenty years. Public relations is often understood as a marketing tool, the purpose of which is to build a positive image of the organization. In the article the author presented the characteristics of public relations and attempted to prove that it has a significant impact on the company communicate with the environment.

## **Transformacja systemowa w Polsce a BIZ**

### **Streszczenie**

Proces globalizacji gospodarki światowej, postęp handlu i współpracy międzynarodowej oraz liberalizacja międzynarodowych przepływów kapitału stwarzają nowe uwarunkowania, w których sprawowanie polityki gospodarki zamkniętej i odcinanie się od zagranicznego strumienia pieniężnego nie znajduje wytłumaczenia zarówno teoretycznego jak i praktycznego. Dla krajów przechodzących transformację ustrojową i rozwijających się dostęp do zagranicznego kapitału ma znaczenie szczególne, gdyż w sytuacji niedoboru własnych środków finansowych i technicznych, kapitał zagraniczny w znaczącym stopniu może determinować zarówno skuteczność jak i możliwość przebudowy gospodarczej. Poza pozytywnym oddziaływaniem BIZ napływ kapitału z zagranicy niesie ze sobą potencjalne zagrożenia. Najczęściej wymieniane są postulaty odnośnie ograniczenia suwerenności i skuteczności krajowej polityki makroekonomicznej.

### **Wstęp**

Jedną z najważniejszych cech gospodarki polskiej na przełomie lat 80. i 90. XX w. był spektakularny i dramatyczny proces przemian posocjalistycznych dokonujących się w Europie Środkowo – Wschodniej. Poprzez posocjalistyczną transformację należy rozumieć zastępowanie systemu gospodarki centralnie planowanej przez gospodarkę rynkową z demokratycznymi przemianami ustrojowymi. Głównym celem transformacji w Polsce było odrzucenie modelu centralnie zarządzanego państwa oraz przejście strategii mającej za zadanie zbudowanie liberalnej, wolnorynkowej gospodarki, która będzie dominować we współczesnym świecie.<sup>404</sup>

### **Transformacja systemowa w Polsce a BIZ**

System gospodarczy Polski sprzed transformacji w zestawieniu z innymi krajami socjalistycznymi Europy Środkowo – Wschodniej zawierał mniej cech mechanizmu nakazowo – rozdzielczego. Sytuacja ta polepszyła się jeszcze za rządów ostatniego socjalistycznego rządu, który to dokonał znacznej liberalizacji

---

<sup>404</sup> G. W. Kołodko, *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Warszawa, Poltext, 1999, s. 21.

handlu zagranicznego, a także zniósł ograniczenia dotyczące tworzenie prywatnych firm. Na początku 1990 r. wszedł w życie program radykalnych zamian polityki gospodarczej. Program miał na celu ustabilizowanie panującej wtedy sytuacji, liberalizacji handlu, zmiany systemu podatkowego oraz umocnienie pozycji banku centralnego jako gwarancji stabilności złotego. Usprawnieniu sytuacji gospodarczej miały także służyć ustawy przyjęte w początkowej fazie transformacji. Spośród nich należy wymienić: ustawę o ubezpieczeniach, ustawę antymonopolową, ustawę o powszechnym podatku dochodowym, oraz ustawę o inwestycjach czy ustawę o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, która to miała regulować tworzący się rynek kapitałowy. Ustawy te miały na celu przyczynić się do wybudowania nowego systemu prawnego, który byłby zbliżony do systemów obowiązujących w krajach kapitalistycznych.

W pierwszych latach transformacji nastąpiło wiele pozytywnych zmian, niestety zmianom tym, towarzyszył silny kryzys gospodarczy. Przejawiał się on bardzo wysoką inflacją i spadkiem PKB oraz pojawiło się zjawisko wysokiego bezrobocia, które do 1989 r. nie stanowiło aż tak wielkiego problemu społecznego. Gospodarka kraju doznała także dodatkowego szoku po szybkim otwarciu się na konkurencję. Co prawda przybyło w tamtym czasie wiele niedostępnych wcześniej towarów czy usług, jednak często stawało się to kosztem rodzimych producentów, skazanych na nierówną walkę ze światowymi korporacjami. Pogorszeniu ekonomicznemu uległy również pozostałe kraje Europy Środkowo – Wschodniej, które weszły na drogę gospodarczej transformacji. Jednakże w 1992 r. w Polsce zaobserwowano wyraźne ożywienie gospodarcze, które to przełożyło się na wzrost dochodu narodowego. Polska była pierwszym państwem, który odnotował dodatni wskaźnik dochodu narodowego w okresie transformacji systemowej. W kolejnych latach dochód ten systematycznie wzrastał, co potwierdziło słuszność obranych reform.<sup>405</sup>

Sukcesywne znoszenie barier wejścia na rynek dla prywatnych podmiotów, będące jednym z fundamentów liberalizacji gospodarki, sprawiło, że w Polsce nowe firmy zaczęły powstawać stosunkowo szybko w porównaniu do innych krajów reformujących swą gospodarkę. Aktywność wchodzących inwestorów była wynikiem wczesnego i gwałtownego załamania starego sektora państwowego. Nowy kształtujący się sektor mógł przejąć zasoby starych przedsiębiorstw, które stały się tanie i łatwo dostępne.<sup>406</sup>

Gospodarka kraju otworzyła się nie tylko na krajowych inwestorów, ale także na inwestorów zagranicznych. Polska zaczęła doświadczać zjawiska jakim są bezpośrednie inwestycje zagraniczne. BIZ stanowiły ważny czynnik przyspie-

---

<sup>405</sup> M. Winiarski (red.), *Studenckie prace prawnicze, administratywistyczne i ekonomiczne 2*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2004, s. 133–136.

<sup>406</sup> W. Zysk, *Obcy kapitał a handel zagraniczny w Polsce. Okres przedakcesyjny*, Warszawa, CeDeWu, 2012, s. 85.

szania procesu transformacji, przyczyniały się do zmian własnościowych i powiększania efektywności sektora prywatnego, demonopolizacji gospodarki, restrukturyzacji przemysłu, polepszania konkurencyjności, rozwoju infrastruktury stymulującej wzrost gospodarczy, a także wzrostu produktywności proeksportowej. Aby zachęcić do Polski kapitał zagraniczny zamierzono utworzyć korzystne warunki finansowe dla inwestorów zagranicznych. Chodziło w głównym stopniu o włączenie środków zewnętrznych do realizacji dużych inwestycji między innymi w rozwój infrastruktury, a także restrukturyzację sektorową ze znaczącym nastawieniem na wzrost eksportu. Obok doskonalenia przepisów prawnych określających funkcjonowanie zagranicznych inwestycji, zwrócono również uwagę na sprzyjające ich oddziaływanie na politykę makroekonomiczną i wzrost wiarygodności Polski na arenie międzynarodowej. Spodziewano się że inwestorzy zagraniczni będą postrzegali Polskę jako atrakcyjny kraj dla BIZ, uwzględniając takie walory jak: tania i dobrze wykształcona siła robocza, duży rynek, zasoby surowcowe, łatwy dostęp do zachodniego jak i wschodniego rynku, atrakcyjne położenie geograficzne, perspektywy wzrostu popytu krajowego i zdolności eksportowej, dążenie do otwartości gospodarki oraz zdecydowana wola kontynuowania reform rynkowych. Pomimo tych walorów Polska w początkowej fazie transformacji miała trudności w pozyskaniu większych inwestorów zagranicznych. Systematycznie jednak rosło zainteresowanie i zwiększał się napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Możliwe że było to spowodowane dużą konkurencją na światowym rynku kapitałowym, aby jej sprostać, niezbędny był korzystny klimat dla inwestycji zagranicznych, jak i bardzo dobrze przygotowane, atrakcyjne projekty inwestycyjne. Polska gospodarka była coraz lepiej przygotowana do absorpcji kapitału zagranicznego. Czynniki które w głównej mierze wpłynęły na poprawę atrakcyjności kraju oraz zmniejszenie ryzyka inwestycyjnego w Polsce były:

- poprawa sytuacji gospodarczej z przywróceniem wzrostu gospodarczego i spadkiem inflacji. Zasadniczym znaczeniem dla napływu BIZ do Polski miała być stabilizacja makroekonomiczna i perspektywa utrzymania wysokiego wzrostu gospodarczego;
- kontynuacja polityki reform przez kolejne rządy. Zainteresowanie inwestorów zagranicznych rosło razem z postępowaniem rozwoju gospodarki rynkowej i budowy instytucji rynkowych, a także głębokością reform strukturalnych to jest prywatyzacji, liberalizacji handlu, rozwojowi rynku kapitałowego, wymieniałości złotego;
- wzrost otwartości gospodarki. Zliberalizowano przepisy dotyczące bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Pierwszym kierunkiem otwartości gospodarki była ustawa o spółkach z kapitałem zagranicznym z 14 czerwca 1991 r. oraz jej nowelizacje z 1996 r. Następnym etapem liberalizacji przepływu kapitału między Polską, a krajami europejskimi były regulacje wynikające z Układu Europejskiego, które to zapewniały swobodny przepływ kapitału w ramach bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Następna liberalizacja norm w zakresie przepływów kapitałowych miała związek ze spełnieniem wymagań związanych z przystąpieniem do OECD.<sup>407</sup>

Otwarcie gospodarki Polski w pierwszych latach transformacji na kapitał zagraniczny miało również swoje negatywne konsekwencje, które odbiły się na polskim przemyśle. Jedną z głównych cech była niewątpliwie niezdolność części przedsiębiorstw krajowych, zwłaszcza z sektora przemysłowego, do sprostanania wymogom konkurencji zagranicznej w warunkach nagle otwartego rynku. W efekcie było to przyczyną upadku wielu przedsiębiorstw, a także całych branż. Charakterystyczne jest to, że w największym stopniu dotyczyło to branż, które reprezentowały w warunkach krajowych bardziej nowoczesne gałęzie przemysłu. W tych nowoczesnych dziedzinach konkurencja był najostrzejsza, a luka technologiczna najbardziej odczuwalna. Tym samym najbardziej uderzyło to w przemysł wysokiej techniki, a w dziedzinach bardziej tradycyjnych w przemysł o dobrze rozwiniętej produkcji finalnej, zwłaszcza wytwarzający dobra inwestycyjne. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że otwarciu krajowego rynku wewnętrznego dla zagranicznej konkurencji, co było konieczne i uzasadnione, nie towarzyszyło zastosowanie mechanizmów ochrony producentów krajowych, nawet w takim stopniu, który dopuszcza legislacja UE. Nie wprowadzono żadnego okresu przejściowego dla przedsiębiorstw na procesy dostosowawcze do nowych warunków rynkowych. Zastosowano natomiast szereg represyjnych mechanizmów ekonomicznych w stosunku do przedsiębiorstw krajowych na przykład dywidendy, podatek od płac, przymusowe i bardzo drogie kredyty. Prawdopodobnie po to by przy pomocy tego zaostrego fiskalizmu przyspieszyć upadłość firm państwowych, a tym samym przyspieszyć i ułatwić ich prywatyzację.<sup>408</sup>

Jedną z ważnych przyczyn niepowodzeń w przekształceniach strukturalnych tego 25-lecia, a zwłaszcza źródłem nie powstania przyczółków mocnego sektora wysokiej techniki zdolnego do promowania nowoczesności i innowacji w strukturze gospodarki Polski, był brak zainteresowania kapitału zagranicznego wchodzącego na rynek polski tworzeniem na terenie Polski podmiotów opartych na wykorzystaniu nowoczesnych technologii i rozwojem związanych z tym przemysłów. Jednakowo z praktyką, jaką obserwowaną już uprzednio w ekspansji kapitału zagranicznego w innych krajach szczególnie opóźnionych w rozwoju, wystąpiły i w naszym kraju trzy wyraźne tendencje w inwestycjach bezpośrednich.

---

<sup>407</sup> M. Belka, W. Trzeciakowski, *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, Warszawa, Poltext, 1997, s. 247–251.

<sup>408</sup> A. Karpiński, *Przemiany strukturalne w procesie transformacji Polski 1989 – 2003 – 2025*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008, s. 97–98.

Tę te tendencje to:

- Dążenie do przejęcia jak największego udziału w instytucjach pośrednictwa finansowego i systemie bankowym, w wyniku czego udział kapitału zagranicznego w polskich bankach uzyskał jeden z najwyższych poziomów na świecie, przekraczając dziś 70% całości kapitału bankowego. Warto przypomnieć, że w krajach Unii Europejskiej udział ten średnio wynosi 30%, a w krajach dużych nie przekracza 10%;
- Zdobywanie znacznej części sieci punktów masowej sprzedaży, głównie supermarketów i hipermarketów, co umożliwia wprowadzenie w najszerszym zakresie towarów z importu na rynek wewnętrzny danego kraju;
- Pozyskanie kontroli nad środkami masowego przekazu, zwłaszcza periodykami i prasą codzienną, dający zasadniczy wpływ na opinie publiczną, co może oddziaływać na postawy konsumpcyjne społeczeństwa, zwłaszcza młodzieży i kobiet.

Inwestorzy z kapitałem zagranicznym brali pod uwagę głównie te dziedziny przemysłu, których rozwój wiązał się z trwałym i zagwarantowanym na dłuższy okres zbytem o charakterze masowym lub codziennym. Było to związane głównie z przemysłem spożywczym oraz farmaceutycznym lecz pewnym wyjątkiem był przemysł samochodowy, gdzie duże nadwyżki potencjału produkcyjnego na świecie skłaniały do wchodzenia na nowe jeszcze nie nasycone rynki zbytu. W tym ujęciu najbardziej negatywny wpływ na kierunek przekształceń strukturalnych w Polsce wywarła aktywność koncernów samochodowych, firm farmaceutycznych i turystyki międzynarodowej. Kapitał zagraniczny w imię swych interesów wywierał nacisk na ukierunkowanie zmian w konsumpcji, aby pobudzić popyt na usługi i dobra importowane co przyczyniło się do zmniejszenia popytu na towary krajowe. Kapitał zagraniczny nie miał tendencji przed 2004 r. do lokowania na terenie Polski najbardziej nowoczesnych dziedzin przemysłu i usług. Sytuacja zaczęła zmieniać się powoli dopiero po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Ten brak zainteresowania można po części wytłumaczyć, tymże przemysł wysokiej techniki w latach 90-tych przechodził okres dekonstrukcji w związku z nasyceniem potrzeb, co przyczyniło się do powstania dużych nadwyżek produkcyjnych w tych przemysłach w krajach macierzystych, skąd wywodzą się korporacje wchodzące na polski rynek.<sup>409</sup>

Jednakże należy bardzo negatywnie ocenić postawę kraju goszczącego jakim była Polska. Brak było jakiegokolwiek przemysłowej polityki ze strony naszych rządów, a nawet podjęcia dialogu z przedstawicielami tych korporacji. W rezultacie państwo nie spełniło swych funkcji zarówno strukturotwórczych, w ochronie krajowego przemysłu jak i szeregu innych dziedzin gospodarki.

---

<sup>409</sup> *Tamże*, s. 106–107.

W wyniku panującej doktryny ekonomicznej i niesprawności administracji gospodarczej i przemysłowej Polska jako państwo, zawiodła po 1989 r. przynajmniej w trzech dziedzinach to jest:

- państwo okazało się niezdolne do zidentyfikowania tych obszarów, które ze względu na swoją misję strukturotwórczą i prorozwojową wymagały w procesie transformacji ustrojowej szczególnej ochrony i do wyznaczenia na tej podstawie kierunków preferencji i głównych priorytetów strukturalnych, co warunkowało określenie strategii pożądanych przemian strukturalnych w gospodarce oraz wykreowanie spójnej polityki strukturalnej;
- kraj nie umiał oddziaływać na kształtowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w pożądanym dla kraju kierunku, a także wykorzystać udziału kapitału zagranicznego do rozwiązywania problemów ogólnokrajowych;
- Polska nie umiała ochronić producentów krajowych i innych podmiotów przed nieuczciwą konkurencją zagraniczną i wykorzystywaniem uczestnictwa w prywatyzacji w kraju, nie po to by rozwijać produkcję lecz dla likwidacji tanim kosztem niewygodnej konkurencji, a tym samym przed realizacją celów kontrahentów zagranicznych kosztem interesu krajowego.<sup>410</sup>

Nadwyreżenie państwa bez zachowania jego niezastępowanych ról strukturotwórczych i prorozwojowych, wywoła szereg negatywnych następstw z którymi nie możemy sobie dać rady aż do dziś.

## Zakończenie

Patrząc na historię BIZ w Polsce przez pryzmat 25lecia transformacji ustrojowej, odkąd to kapitał zagraniczny mógł napływać bez ograniczeń, można wykażać wiele aspektów zarówno tych pozytywnych jak i negatywnych dla naszego kraju. W pierwszych latach transformacji Polski kapitał zagraniczny dostrzegł ogromną szansę jaką było otwarcie granicy dla inwestorów zagranicznych, a także możliwość zaangażowania kapitału na terenie Polski. Polityka rządu w ówczesnym okresie sprzyjała napływowi BIZ poprzez reformy, restrukturyzacje, prywatyzacje. Jednym z najważniejszych elementów transformacji była prywatyzacja dużych przedsiębiorstw państwowych. W obiorze społeczny budziła ona i nadal budzi kontrowersje co do sposobu jej przeprowadzenia. Kapitał zagraniczny kierując się własnym interesem widział szansę na nabycia dobrze prosperujących zakładów wraz z całym zapleczem technologicznym za stosunkowo niewielkie wynagrodzenie. Instytucje państwowe nie sporządziły żadnego planu prywatyzacji, w którym określiłyby, które przedsiębiorstwa należy sprywatyzować a które nie, które są znaczące ekonomicznie dla dalszego prosperowania państwa w długim okresie. Jak obecnie wskazuje mechanizm fiskalny kraju 70% kapitału bankowego jest w posiadaniu zagranicznym, a tylko 30%

---

<sup>410</sup> *Tamże*, s. 98.

znajduję się w „rękach państwowych”. Trzeba odwołać się do historii i dostrzec, że od okresu Drugiej Wojny Światowej Polska była pod wpływem socjalizmu gdzie dominowała własność państwowa. Z tej przyczyny w prywatyzacji polskich przedsiębiorstw państwowych w głównej mierze brały udział firmy z kapitałem zagranicznym pochodzące z krajów kapitalistycznych, których majątek kreowany był latami. Choć mogłoby się wydawać, że kapitał zagraniczny stawiał sobie za cel pozyskanie majątku polskich przedsiębiorstw po okazjnych cenach i zdobycie polskiego rynku to wniósł również wiele dobrego. W Polsce zaczęto tworzyć duże obiekty produkcyjne o strategicznym znaczeniu, budować ośrodki badawczo-rozwojowe w celu rozwoju wiedzy i technologii, tworzyć centra dystrybucyjne na poszczególne regiony Europy. Po okresie transformacji i napływie BIZ do Polski, które wniosło rozwój technologiczny oraz zasób wiedzy, polskie przedsiębiorstwa wyłącznie z kapitałem polskim, są w stanie konkurować na rynku krajowym, a także zagranicznym.

## **Bibliografia**

1. Belka M., Trzeciakowski W., *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, Warszawa, Poltext, 1997.
2. Karpiński A., *Przemiany strukturalne w procesie transformacji Polski 1989 – 2003 – 2025*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008.
3. Kołodko G. W., *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Warszawa, Poltext, 1999.
4. Winiarski M. red., *Studenckie prace prawnicze, administratywistyczne i ekonomiczne 2*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2004.
5. Zysk W., *Obcy kapitał a handel zagraniczny w Polsce. Okres przedakcesyjny*, Warszawa, CeDeWu, 2012.

**Magdalena Walas**

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza,  
Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej

## **Zarządzanie ryzykiem katastroficznym w powiecie janowskim**

### **Streszczenie**

Zarządzanie ryzykiem katastroficznym jest jedną z kluczowych kwestii dla wszystkich organizacji sektora publicznego, a w szczególności dla jednostek samorządu terytorialnego. Podejmowanie decyzji w jednostkach samorządu terytorialnego opiera się na warunkach istniejącego ryzyka i niepewności. Im większa niepewność tym wyższe ryzyko. Celem artykułu jest próba dokonania analizy problemu zarządzania ryzykiem katastroficznym w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie powiatu janowskiego. Podstawą do napisania pracy były informacje z dokumentów strategicznych starostwa powiatowego w Janowie Lubelskim. Artykuł składa się z dwóch bazowych rozdziałów. W pierwszym rozdziale przedstawiono ryzyka katastroficzne możliwe do wystąpienia na terenie powiatu janowskiego, w drugim zaś metody ich zapobiegania a także sposoby zachowania się mieszkańców na wypadek wystąpienia zagrożenia oraz po jego ustaniu.

### **Wprowadzenie**

Jednostki samorządu terytorialnego realizując swoje zadania są narażone na ryzyko zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Ryzyko to jest możliwością zaistnienia pewnego zdarzenia lub działania, które może wpłynąć na zdolność jednostek samorządu terytorialnego do realizacji ich celów.<sup>411</sup> Skoro ryzyko jest obecne w działalności jednostek samorządu terytorialnego, które realizują zadania publiczne, to organy samorządowe bezwzględnie powinny podejmować działania mające na celu monitorowanie i zapobieganie negatywnym skutkom społecznym, gospodarczym i finansowym.<sup>412</sup> Oczekuje się, że sektor publiczny będzie zarządzał ryzykiem i tym samym chronił środki publiczne.

---

<sup>411</sup> Według W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem: podstawowe zagadnienia*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001, s. 15., nie jest to jednak nieudolność, nie dbałość czy działalność bezprawna gdyż w podczas podejmowania decyzji w jednostkach samorządu terytorialnego wymagane jest przestrzeganie prawa i procedur a także przejrzystość i profesjonalizm zadania.

<sup>412</sup> B. Filipiak, M. Niewęgłowska, *Kompleksowy program ubezpieczenia odpowiedzialności gminy szansą na łagodzenie skutków ryzyk w działalności samorządu*, [w:] II Forum Samorządowe,

Szczególnym oraz jednym z kluczowych rodzajów ryzyka występującego w jednostkach samorządu terytorialnego jest ryzyko katastroficzne. Wiąże się ono ze zdarzeniem nacechowanym katastrofizmem, fatalnym w skutkach, zapowiadającym nieuchronną katastrofę,<sup>413</sup> a katastrofa wynika z połączenia zagrożeń i warunków wyznaczających podatność na zagrożenie. Ryzyko katastroficzne zachodzi tylko wtedy, gdy pojawia się podatność na zagrożenie ekstremalnym zdarzeniem takim jak powódź czy trzęsienie ziemi. Główne zagrożenia tego rodzaju dla Polski to powodzie, osuwiska, silne wiatry huraganowe i trąby powietrzne (orkany), susze i gradobicia, jak również pożary, które dotyczą głównie lasów.<sup>414</sup> Skutki zdarzeń katastroficznych zagrażają nie tylko życiu ale też działalności ludzi. Jest to wynikiem wzrostu zaludnienia na obszarach wystawionych na ryzyko oraz silnej koncentracji ludności na tych obszarach. W konsekwencji straty katastroficzne stanowią bardzo duże obciążenia dla budżetu kraju oraz społeczeństwa, a odbudowa po katastrofie nabiera priorytetowego znaczenia. Właśnie dlatego w Polsce obserwuje się coraz większe zainteresowanie rozwiązaniem wspomnianych problemów.

## **Ryzyka katastroficzne możliwe do wystąpienia na terenie powiatu janowskiego**

Powiat janowski zajmuje powierzchnię 875 km<sup>2</sup>. Położony jest w południowo-zachodniej części województwa lubelskiego, na południu graniczy z województwem podkarpackim. Usytuowany na pograniczu trzech regionów geograficznych: część północna na Rostoczu Zachodnim, środkowa na Wyżynie Lubelskiej w części zwanej Wzniesieniami Urzędowskimi, południowa w Kotlinie Sandomierskiej na Równinie Puszczańskiej. Reprezentuje charakterystyczne cechy i walory wszystkich tych regionów.<sup>415</sup>

Istnieje sześć podstawowych zagrożeń możliwych do wystąpienia na terenie powiatu janowskiego, są nimi:

- Wichury – wiatry wiejące z prędkością powyżej 75 km/h. Występują coraz częściej w warunkach klimatu w Polsce. Mogą powodować uszkodzenia budynków, wyrwać i łamać drzewa z korzeniami oraz paraliżować transport;
- Huragany – wiatry wiejące z prędkością powyżej 120 km/h. Powodują one rozległe spustoszenia w strefie swojego oddziaływania;

---

Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 401, Szczecin 2005, s. 190–199.

<sup>413</sup> Na podstawie definicji: Katastrofa, Katastrofizm, Katastroficzny, [w:] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 212.

<sup>414</sup> M. Bac, *Ryzyko katastroficzne jako przedmiot regulacji w ustawodawstwie polskim*, [w:] *Ubezpieczenia gospodarcze i społeczne. Wybrane zagadnienia ekonomiczne*, pod red. W. Sułkowskiej, Warszawa, Wolters Kluwer, 2001, s. 13.

<sup>415</sup> Oficjalna strona internetowa powiatu janowskiego [http://powiat-janowski.pl/powiat\\_janowski\\_p\\_748.html](http://powiat-janowski.pl/powiat_janowski_p_748.html), [dostęp 11 kwietnia 2015].

- Gradobicia – w zależności od intensywności opadu oraz wielkości gradzin, mogą stanowić zagrożenie dla zdrowia ludzi i zwierząt oraz powodować zniszczenia upraw rolnych, pokryć dachowych budynków, samochodów, itp.;<sup>416</sup>
- Duże opady śniegu oraz silne mrozy mogą sparaliżować życie na terenie Powiatu Janowskiego. Mimo, że w ostatnich latach zima nie była bardzo mroźna warto się przygotować niż dać się zaskoczyć. Należy pamiętać, żeby nie dawać alkoholu i kawy osobom z odmrożeniami i skrajnie wychłodzonym;<sup>417</sup>
- Powodzie – jedne z najbardziej niszczycielskich i groźnych w skutkach klęsk żywiołowych. Powoduje statystycznie największe zniszczenia w ludzkim dobytku. Walka z nią jest stale aktualnym problemem ogólnokrajowym. Poważny wpływ na występowanie powodzi ma istniejący układ rzek. Doświadczenia ostatnich lat dowodzą, że kataklizm powodzi może wystąpić praktycznie wszędzie. Groźne są nie tylko wielkie rzeki, ale również intensywne opady oraz niewielkie ciekły wodne często na wyrost nazywane rzekami.<sup>418</sup> Poza tym dotychczasowy pogląd, że powodzie występują tylko na ogół dwa razy w roku: na wiosnę, gdy nagle topnieje śnieg oraz w okresie letnim kiedy obfite opady deszczu powodują wezbranie rzek okazał się niesłuszny;<sup>419</sup>
- Pożary – zagrożenie szybko rozprzestrzeniające się i narastające, bardzo często nie pozwala zabrać kosztownych rzeczy z domu czy też zatelefonować. Po dwóch minutach ogień może stać się groźny dla życia. W ciągu pięciu minut cały dom może stanąć w płomieniach. Dym i wysoka temperatura są tak samo niebezpieczne jak płomień. Zachłyśnięcie bardzo gorącym powietrzem może powodować poparzenie płuc. Pożar wytwarza trujące gazy, które mogą zakłócić orientację człowieka i spowodować ospałość oraz osłabienie czynności ruchowych;<sup>420</sup>

---

<sup>416</sup> M. Jastrzębska, M. Janowicz-Lomott, K. Łyskawa, *Zarządzanie ryzykiem w działalności jednostek samorządu terytorialnego ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka katastroficznego*, Warszawa, Wolters Kluwer, 2014, s. 63.

<sup>417</sup> J. Preś, *Zarządzanie ryzykiem pogodowym*, Warszawa, CeDeWu, 2007, s. 22.

<sup>418</sup> L. Radczuk, *Wyznaczenie stref zagrożenia powodziowego*, Wrocław, Biuro Koordynacji Projektu Banku Światowego, 2001, s. 86.

<sup>419</sup> Zmiana klimatu jest zjawiskiem naturalnym, dlatego coraz częściej można zauważyć problem powodzi nie tylko na wiosnę czy w lecie, ale także jesienią a nawet zimą.

<sup>420</sup> K. Sporek, *Ekologia lasu: wybrane zagrożenia*, Opole, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, 2002, s. 21.

- Terroryzm – termin używany na oznaczenie użycia siły lub przemocy w stosunku do osób lub własności w celu zastraszenia czy też przymuszenia do okupu. Terroryści często występują z pogrozkami po to, aby wywołać strach w społeczeństwie i przekonać obywateli, że Rząd nie jest w stanie zapobiec aktom terroru. Skutki terroryzmu mogą powodować znaczną liczbę ofiar, uszkodzenia budynków, zakłócenia w dostępie do: usług w dostawie energii elektrycznej, telekomunikacji, wody, komunikacji miejskiej i opieki medycznej. Podstawową oznaką terroryzmu jest to, iż nie ma wcale lub pojawia się mało znaków ostrzegawczych;
- Wypadki z udziałem niebezpiecznych substancji chemicznych – na skutek nieprzewidzianych awarii, klęsk żywiołowych lub katastrof może nastąpić skażenie naturalnego środowiska człowieka, zagrożenie zdrowia i życia mieszkańców. Sytuacje te mogą wystąpić z obiektów stałych takich jak zakłady chemiczne lub inne zakłady posiadające Toksyczne Środki Przemysłowe albo z obiektów ruchomych na przykład z cystern samochodowych i kolejowych. Pojazdy samochodowe przewożące substancje niebezpieczne są oznakowane pomarańczowymi prostokątnymi tablicami z czarnymi napisami cyfrowymi, oznaczającymi rodzaj niebezpiecznej substancji według międzynarodowych oznaczeń, umieszczonymi z tyłu i przodu pojazdu.

## **Metody zapobiegania zagrożeniu oraz sposoby zachowania mieszkańców**

Znajomość zagrożeń oraz wiedza o tym, co należy robić podczas ich wystąpienia, pozwala uniknąć wielu niepotrzebnych strat oraz szybciej powrócić do normalności. Dlatego też starostwo powiatowe w Janowie Lubelskim przygotowało instrukcję postępowania w razie zaistnienia zagrożeń:<sup>421</sup>

W przypadku silnych wiatrów i gradobicia należy:<sup>422</sup> dokładnie pozamykać wszystkie drzwi i okna, usunąć z parapetów i balkonów przedmioty, które mogą zagrażać przechodzącym, uprzątnąć z obejścia przedmioty, które mogą spowodować straty i szkody w przypadku porwania ich przez wiatr, sprawdzić stan latarki, radia oraz apteczki i w razie potrzeby uzupełnić braki, przygotować rzeczy, które mogą być potrzebne podczas ewakuacji, zamknąć zwierzęta oraz odpowiednio zabezpieczyć pomieszczenia w których się znajdują, głównymi wyłącznikami odłączyć dopływ energii elektrycznej i gazu do budynku, zachować spokój i nie wychodzić na zewnątrz budynku, jeżeli nie jest to absolutnie konieczne, włączyć

<sup>421</sup> Niektórym zagrożeniom takim jak silne wiatry i gradobicia czy silne mrozy i zamiecie śnieżne nie da się w pełni zapobiec, dlatego instrukcja w tych przypadkach obejmuje jedynie sposoby zachowania mieszkańców.

<sup>422</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 czerwca 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Szefa Obrony Cywilnej Kraju, szefów obrony cywilnej województw, powiatów i gmin (Dz. U. Nr 96, poz. 850).

radio (tylko zasilane bateryjnie) na częstotliwości regionalnej lub lokalnej. Słuchać komunikatów radiowych i przestrzegać przekazywanych zasad, wyłączyć telefon komórkowy,<sup>423</sup> udzielić pierwszej pomocy rannym i poszkodowanym, nie dotykać leżących lub zwisających, zerwanych przewodów trakcji elektrycznej i nie zbliżać się do nich oraz w razie potrzeby wezwać pomoc specjalistyczną.

Przed nadejściem zimy oraz w przypadku wielkich mrozów i burzy śnieżnej należy:<sup>424</sup> przygotować dom (mieszkanie) poprzez uszczelnienie okien i drzwi, zgromadzenie zapasów żywności i wody, przygotowanie zastępczego źródła światła i ogrzewania, zakup zapasowych baterii do latarek i radioodbiorników, zgromadzenie piasku i soli kamiennej oraz narzędzi do odśnieżania, przygotować samochód poprzez wymienienie opon na zimowe, sprawdzenie stanu akumulatora, zadbanie o zimowy płyn do spryskiwaczy szyb, wyposażenie samochodu w „zimowy zestaw samochodowy”,<sup>425</sup> sprawdzenie apteczki pierwszej pomocy medycznej, ograniczyć wychodzenie z domu, słuchać komunikatów radiowych i stosować się do zaleceń, w przypadku potrzeby wyjścia na dwór, ubrać się w ciepłą wielowarstwową odzież i powiadomić kogoś o docelowym miejscu podróży oraz planowanym czasie dotarcia do niego (uwzględniając trudne warunki atmosferyczne), odśnieżać i posypywać piaskiem chodnik przy posesji, w przypadku utknięcia w drodze nie szukać samemu pomocy, pozostać w samochodzie, chyba że widać zabudowania gdzie można uzyskać pomoc, umocować na antenie lub dachu samochodu kolorową tkaninę, aby była widoczna dla ratowników, okryć się kocem i uruchamiać co pewien czas silnik ogrzewając wnętrze samochodu, wykonywać okresowo ćwiczenia ruchowe, udzielić pierwszej pomocy rannym i poszkodowanym, nie dotykać leżących lub zwisających, zerwanych przewodów trakcji elektrycznej i nie zbliżać się do nich, w razie potrzeby wezwać pomoc specjalistyczną.

Powiat janowski zapobiega powodziom poprzez montowanie wałów oraz studzienek przeciwpowodziowych. Jednak kiedy wiadomo już, że nie przetrwają one klęski należy:<sup>426</sup> przygotować się do ochrony swojego domu i dobytku przed skutkami powodzi,<sup>427</sup> wyłączyć radio lub telewizor i nasłuchiwać komunikatów na

---

<sup>423</sup> Włączony telefon komórkowy wytwarza pole elektryczne i przyciąga pioruny.

<sup>424</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 czerwca 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Szefa Obrony Cywilnej Kraju, szefów obrony cywilnej województw, powiatów i gmin (Dz. U. Nr 96, poz. 850).

<sup>425</sup> „Zimowy zestaw samochodowy” zawiera takie przedmioty jak: łopatę do śniegu, radio zasilane bateriami, migające światło, racje żywnościową, rękawice, czapkę, koc, linkę holowniczą, łańcuchy na koła, pojemnik z solą kamienną i piaskiem, kable do akumulatorów, odmrażacz, skrobaczkę do szyb, mapę drogową.

<sup>426</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 czerwca 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Szefa Obrony Cywilnej Kraju, szefów obrony cywilnej województw, powiatów i gmin (Dz. U. Nr 96, poz. 850).

<sup>427</sup> Należy posiadać pod ręką takie rzeczy jak: latarki z zapasowymi bateriami, przenośne radio z zapasowymi bateriami, telefon komórkowy bądź bezprzewodowy, apteczkę pierwszej pomocy i niezbędne leki używane przez domowników, niezbędny zapas jedzenia i wody (przynajmniej na trzy dni), ciepłe ubrania, śpiwory i koce.

temat pogody, stanu wód i rozwoju sytuacji powodziowej, zadbać o zwierzęta,<sup>428</sup> być gotowym, aby w momencie pojawienia się nagłego zagrożenia powodziowego wyłączyć główne zasilanie elektryczne oraz dopływ gazu i wody, zabezpieczyć najcenniejsze rzeczy, przenosząc je na wyższe kondygnacje domu oraz przygotować tam warunki do ewentualnego bytowania domowników, usunąć z terenu posesji pojazdy i przenieść je w bezpieczne miejsce, usunąć z najbliższego otoczenia wszystkie toksyczne substancje, takie jak pestycydy i środki owadobójcze, przygotować się do ewentualnej ewakuacji,<sup>429</sup> przestrzegać zasad i stosować się do zaleceń przekazywanych w komunikatach przez odpowiednie organy zarządzania kryzysowego, odłączyć urządzenia elektryczne, sieć gazową i wodociągową, nie używać w gospodarstwie domowym wody ze studni ani wody gruntowej, ponieważ może być zatruta, w przypadku niebezpieczeństwa natychmiast przenieść się na wyżej położone tereny, pozostać poza zasięgiem wód powodziowych do czasu uzyskania zgody służb sanitarnych i technicznych, nie wracać do zalanego wcześniej domu do czasu, gdy nie zostanie przywrócone zaopatrzenie w wodę pitną, usprawniony system kanalizacji oraz usunięte odpady, przed włączeniem instalacji elektrycznej i gazowej dopilnować, aby były sprawdzone przez fachowców, otworzyć okna i drzwi, aby przewietrzyć budynek. Meble odsunąć od ścian na co najmniej 20 cm i podnieść minimum 5 cm od podłogi. Uruchomić ogrzewanie budynku, w razie możliwości, przed przystąpieniem do usuwania skutków powodzi w domu, zrobić fotografię bądź zapis wideo,<sup>430</sup> zdezynfekować zalane pomieszczenia,<sup>431</sup> wyrzucić żywność, która miała kontakt z wodami powodziowymi, konieczne przestrzegać zasad higieny chroniących przed zakażeniem,<sup>432</sup> włączyć się czynnie, w likwidację skutków powodzi.

---

<sup>428</sup> W chwili nadejścia powodzi zwierzęta nie mogą być uwiązane, żeby same mogły ratować swoje życie.

<sup>429</sup> By była ona skuteczna, należy zaplanować kilka miejsc i dróg ucieczki, sposób przeniesienia rodziny i wartościowych przedmiotów w bezpieczne miejsce. Należy pamiętać, że osoby dorosłe nie powinny brać więcej niż 50 kg bagażu.

<sup>430</sup> Według W. Ronka-Chmielowiec, *Zarządzanie ryzykiem w ubezpieczeniach*, Wrocław, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, 2000, s. 5, zdjęcia te będą dowodem dla firmy ubezpieczeniowej. Pomoże to udokumentować straty. Wielkość strat powodziowych należy zgłosić niezwłocznie w firmie ubezpieczeniowej.

<sup>431</sup> Jednym z najbardziej skutecznych środków dezynfekcyjnych jest podchloryn sodu, zawarty w różnych środkach, przeznaczonych do czyszczenia i dezynfekcji toalet, glazury, terakoty oraz armatury – łazienkowej i kuchennej. Środkami tego rodzaju należy umyć podłogi i wszystkie przedmioty znajdujące się w domu, a także zdezynfekować rury.

<sup>432</sup> Według A. Fabisz-Kijowska., *HACCP, ISO 22000: zagrożenia żywności, funkcjonowanie, auditowanie i certyfikowanie systemu*, pod red. J. Kijowski i R. Cegielska-Radziejewska, Poznań, Wydawnictwo Akademii Rolniczej, 2006, s. 48, należy zawsze gotować wodę do picia, mycia naczyń, płukania owoców i warzyw jedzonych na surowo, a także wodę do mycia zębów, surowe produkty pochodzenia zwierzęcego oraz warzywa traktować jako zakażone i nie dopuszczać do zetknięcia ich z produktami gotowymi do spożycia, wychodząc z toalety myć dokładnie ręce wodą z mydłem, dbać o czystość urządzeń sanitarnych, a zwłaszcza toalet, korzystać z wody i żywności dostarczanej przez służby komunalne, miejskie lub organizacje pozarządowe.

Powiat janowski zapobiega pożarom poprzez egzekwowanie przepisów BHP oraz edukowanie społeczeństwa. W przypadku wystąpienia pożaru należy:<sup>433</sup> użyć wody lub gaśnicy do gaszenia małych ognisk pożaru.<sup>434</sup> Wyprowadzić domowników i wezwać straż pożarną, palący się tłuszcz ugasić sodą do pieczenia lub solą, jeżeli ogień powstał w garnku – przykryć go pokrywką, w przypadku zapalenia się ubrania na ciele należy zatrzymać się, położyć na ziemi i obracać się dotąd, aż ogień zgaśnie. Ucieczka powoduje zwiększanie się płomienia, w przypadku pobudki w trakcie pożaru należy zbadać dół drzwi zanim się je otworzy,<sup>435</sup> nie wchodzić do zniszczonego przez ogień budynku, zanim służby pożarnicze i komunalne nie sprawdzą czy jest bezpieczny pod względem budowlanym, energetycznym, itp., skontaktować się z urzędem gminy, w razie potrzeby nowego mieszkania, żywności, odzieży lub przedmiotów osobistych, wezwać agenta ubezpieczeniowego przed wyrzuceniem zniszczonych przedmiotów, wyrzucić żywność, napoje, lekarstwa, które były narażone na wysoką temperaturę i dym.

Większość zagrożeń o charakterze chemicznym i biologicznym może zdarzyć się podczas uwolnienia się środków niebezpiecznych w ilości toksycznej. Można narazić się na ich działanie poprzez wdychanie, spożywanie czy dotykanie lub wchodzenie w jakikolwiek kontakt ze skażonymi rzeczami. W przypadku wystąpienia uwolnienia się środka chemicznego lub biologicznego albo znalezienia się w bezpośrednim sąsiedztwie zdarzenia należy:<sup>436</sup> ewakuować się lub pozostać w mieszkaniu i natychmiast wykonać uszczelnienia pomieszczeń, natychmiast poinformować służby medyczne.

W przypadku otrzymania przesyłki niewiadomego pochodzenia należy:<sup>437</sup> nie otwierać przesyłki, umieścić przesyłkę w grubym plastikowym worku i szczelnie go zamknąć oraz okleić taśmą klejącą, nie przemieszczać (przenosić) paczki, powiadomić posterunek policji (numer tel. 997, komórka 112) lub straż pożarną (nr tel. 998), nie naruszać jej zawartości, nie dotykać, nie wachać, umyć ręce, po przybyciu policji lub straży pożarnej stosować się do ich poleceń.

---

<sup>433</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 czerwca 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Szefa Obrony Cywilnej Kraju, szefów obrony cywilnej województw, powiatów i gmin (Dz. U. Nr 96, poz. 850).

<sup>434</sup> Należy pamiętać, że nie wolno używać wody do gaszenia pożarów urządzeń elektrycznych.

<sup>435</sup> Jeżeli drzwi są zimne to dym i gorące powietrze unoszą się do góry. Jeżeli drzwi są gorące, należy uciekać w miarę możliwości przez okno lub trzymać w oknie białe prześcieradło, wzywając w ten sposób pomocy.

<sup>436</sup> B. Zyska, *Zagrożenia biologiczne w budynku*, Warszawa, Arkady, 1999, s. 18.

<sup>437</sup> J. Falecki, *Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce. Cz. 1, pojęcia, zagrożenia, system*, Kielce, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, 2012, s. 12.

Zapach środków toksycznych jest wyczuwalny znacznie wcześniej niż stężenie środka toksycznego stanie się groźne dla życia ludzkiego. W przypadku wypadku z udziałem niebezpiecznych substancji chemicznych należy:<sup>438</sup> zorientować się czy na terenie miejsca zamieszkania występują surowce, półprodukty chemiczne charakteryzujące się własnościami toksycznymi, zapoznać się ze sposobem postępowania na wypadek zagrożenia i powiadomić rodzinę, w szczególności dzieci, o sposobach postępowania. Zabezpieczyć się w podręczne środki ochrony dróg oddechowych i trzymać je w ogólnodostępnym miejscu, zachować spokój, przeciwdziałać panice i strachowi, ograniczyć oddychanie, przy pomocy wilgotnej chustki lub tamponu zatkać usta i nos oraz najbliższą drogą opuścić skażony teren, opuścić zagrożony rejon, kierując się prostopadłe do kierunku wiatru, omijając miejsce awarii, stosować się do informacji i zaleceń podawanych w komunikatach, osoby znajdujące się w domach powinny jak najszybciej zabrać dzieci i osoby niepełnosprawne, wyłączyć urządzenia gazowe i elektryczne oraz wygasić paleniska, zamknąć okna i drzwi, powiadomić sąsiadów i udać się w kierunku wskazanym przez służby porządkowe i ratownicze, osoby, które z jakichkolwiek przyczyn nie zdążyły opuścić mieszkań, niezwłocznie muszą przystąpić do uszczelniania okien, drzwi, otworów wentylacyjnych oraz innych możliwych dróg przedostania się toksycznego środka, wykorzystać zastępcze i podręczne środki ochrony dróg oddechowych i skóry (maski tkaninowe, płaszcze impregnowane, okulary ochronne, tampony z waty lub gazy, itp.), zabezpieczyć żywność w szczelnych pojemnikach, włączyć dostępne środki masowego przekazu (np. radio, TV) na program lokalny, do chwili odwołania alarmu lub zarządzenia ewakuacji nie opuszczać uszczelnionych pomieszczeń, po przejściu obłoku skażonego powietrza i odwołania alarmu dokładnie przewietrzyć wszystkie pomieszczenia, unikać spożywania żywności z ogrodu oraz mleka od krów dopóki nie będą zbadane przez odpowiednie służby.

## Zakończenie

Uświadamianie potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka w jednostkach samorządu terytorialnego zwłaszcza w powiatach powinno być obowiązkiem. Należy podkreślić, że skutki tego ryzyka zwykle przerzucane są na społeczeństwo, jako odbiorców końcowych zrealizowanych zadań i adresatów podjętych decyzji. Z tego powodu wykluczone powinno być bierne akceptowanie ryzyka, ale aktywne zapobieganie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz w szczególności jego skutków. Starostwo powiatowe w Janowie Lubelskim bardzo wnikliwie stara się zapobiegać poważnym (śmiertelnym) skutkom ryzyk katastroficznych poprzez badanie potencjalnych zagrożeń oraz uświadamianie

---

<sup>438</sup> K. Wątorski, *Zagrożenia toksyczne w przemyśle i ich zwalczanie*, Warszawa, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, 1970, s. 46.

społeczeństwa o możliwości ich zaistnienia. Instrukcje przekazywane przez starostwo są bardzo dokładnie przemyślane i wdrażane w życie przy każdym zaistniałym zagrożeniu. Dzięki temu systemowi wypadki śmiertelne spowodowane katastrofami zdarzają się bardzo rzadko. Ostatni taki przypadek zanotowano w 2008 r. podczas zawodów konnych w Janowie Lubelskim. Od tamtego zdarzenia powiat janowski jest wolny od jakichkolwiek śmiertelnych ofiar katastrof.

## Bibliografia

1. Bac M., *Ryzyko katastroficzne jako przedmiot regulacji w ustawodawstwie polskim*, [w:] *Ubezpieczenia gospodarcze i społeczne. Wybrane zagadnienia ekonomiczne*, pod red. W. Sułkowska, Wolters Kluwer, 2001.
2. Fabisz-Kijowska A., HACCP, ISO 22000: zagrożenia żywności, funkcjonowanie, auditowanie i certyfikowanie systemu, pod red. J. Kijowski i R. Cegielska-Radziejewska, Poznań, Wydawnictwo Akademii Rolniczej, 2006.
3. Falecki J., Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce. Cz.1, pojęcia, zagrożenia, system, Kielce, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, 2012.
4. Filipiak B., Niewęgłowska M., *Kompleksowy program ubezpieczenia odpowiedzialności gminy szansą na łagodzenie skutków ryzyk w działalności samorządu*, [w:] II Forum Samorządowe. Szczecin, Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 401, 2005.
5. Jastrzębska M., Janowicz-Lomott M., Łyskawa K., *Zarządzanie ryzykiem w działalności jednostek samorządu terytorialnego ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka katastroficznego*, Warszawa, Wolters Kluwer, 2014.
6. Oficjalna strona internetowa powiatu janowskiego [http://powiatjanowski.pl/powiat\\_janowski\\_p\\_748.html](http://powiatjanowski.pl/powiat_janowski_p_748.html)
7. Preś J., *Zarządzanie ryzykiem pogodowym*, Warszawa, CeDeWu, 2007.
8. Radczuk L., *Wyznaczenie stref zagrożenia powodziowego*, Wrocław, Biuro Koordynacji Projektu Banku Światowego, 2001.
9. Ronka-Chmielowiec W., *Zarządzanie ryzykiem w ubezpieczeniach*, Wrocław, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, 2000.
10. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 czerwca 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Szefa Obrony Cywilnej Kraju, szefów obrony cywilnej województw, powiatów i gmin (Dz. U. Nr 96, poz. 850).
11. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, pod red. W. Kopaliński, Warszawa, Wiedza Powszechna, 1983.
12. Sporek K., *Ekologia lasu: wybrane zagrożenia*, Opole, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, 2002.
13. Tarczyński W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem: podstawowe zagadnienia*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001.

14. Wątorski K., *Zagrożenia toksyczne w przemyśle i ich zwalczanie*, Warszawa, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, 1970.
15. Zyska B., *Zagrożenia biologiczne w budynku*, Warszawa, Arkady, 1999.

### Catastrophic risk management in the Janowski powiat

#### **Abstract**

Catastrophic risk management is one of a key issue for all public sector organizations, especially for local government units. Decision-making in local government units is based on the conditions of existing risk and uncertainty. The greater the uncertainty, the higher the risk. The aim of this article is to analyze the problem of catastrophic risk management in local government units using the example of the Janowski powiat. The information used as a base for this study came from county strategic documents in Janow Lubelski. The article consists of two sections. The first chapter shows the catastrophic risks that may occur in the Janowski powiat. Second chapter contains the methods of prevention of such catastrophic risks and ways to react for the residents in the event of an emergency, as well as after its dissolution.

**mgr Adam Weinert**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **Koncepcja CSV jako nowy kierunek strategiczny przedsiębiorstw**

### **Streszczenie**

W artykule podjęto się przedstawienia założeń koncepcji CSV jako nowego kierunku strategicznego przedsiębiorstw. Tworzenie wspólnej wartości jest alternatywą dla podejść opartych na koncepcji CSR oraz zrównoważonego rozwoju. Koncepcja CSV swoimi zasadami wykracza poza filantropię oraz społecznie odpowiedzialny biznes. Celem rozwiązania zaproponowanego przez M.E. Portera i M.R. Kramera w 2011 r. jest uzyskania przewagi konkurencyjnej w okresie kryzysu zaufania społecznego wobec korporacyjnych praktyk. Artykuł podzielono na dwie części – teoretyczną oraz praktyczną. Praca ma charakter przeglądowy, której źródło stanowi literatura zagraniczna jak i krajowa.

### **Wstęp**

Od dłuższego czasu dostrzega się ogromne zainteresowanie społecznie odpowiedzialnym biznesem zarówno w praktyce gospodarczej jak i wśród naukowców. Zaangażowanie w rozwój działań z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw spowodowało pojawienie się wielu dylematów związanych z wdrażaniem strategii zawierających zagadnienia CSR. Taka sytuacja jest widoczna w wielu przedsiębiorstwach, w szczególności po stronie ponoszonych nakładów finansowych, które są tematem wielu dyskusji pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami odpowiedzialnego biznesu. Poszukiwane jest rozwiązanie oparte na kompromisie w aspektach działalności ekonomicznej oraz społecznej przedsiębiorstw. W dobie kryzysu zaufania społecznego do praktyk korporacyjnych uzasadnione jest poszukiwanie alternatywnego rozwiązania. W naukach o zarządzaniu szczególną uwagę zwraca się na istotne różnice w interpretacji zagadnień takich jak etyka, CSR czy CSV. Wynika to z różnych zakresów wymienionych koncepcji, ich podstawowych wartości oraz celów nadrzędnych.<sup>439</sup> W pierwszej części artykułu podjęto się przedstawienia założeń koncepcji CSV oraz porównania jej zasad z założeniami koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu. Drugą część stanowi odniesienie do przykładów z praktyki gospodarczej w Polsce. W podsumowaniu przedstawiono propozycję dalszych badań.

---

<sup>439</sup> M. Pindelski, *Etyka CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, Przegląd Organizacji, Nr 2, 2012.

## Koncepcja CSV – założenia

Koncepcja CSV (z ang. Creating Shared Value) powstała z myślą o pogodzeniu ekonomicznych i społecznych aspektów działalności przedsiębiorstw. Autorami koncepcji są M.E. Porter i M.R. Kramer, którzy pierwszy raz zaproponowali to rozwiązanie w publikacji artykułu na łamach czasopisma Harvard Business Review w 2011 r. Zgodnie z zaproponowaną definicją koncepcja CSV oznacza tworzenie wartości wspólnej, gdzie strategia i praktyki operacyjne służą podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa przy jednoczesnej poprawie warunków bytowych dla społeczności lokalnej.<sup>440</sup> Koncepcja ta bardzo często jest utożsamiana ze zmianą sposobu prowadzenia biznesu. W założeniach wskazanej koncepcji wyróżniono trzy poziomy, które zostały przedstawione na rysunku 1. Warto wspomnieć, że autorzy Ci już wcześniej wskazywali w swoich pracach na potrzebę bardziej efektywnego tworzenia wartości dla społeczeństwa przez przedsiębiorstwa (m.in. w artykule pt. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy).<sup>441</sup>



Rysunek. 1. Trzy poziomy koncepcji CSV

Źródło:<sup>442</sup>

<sup>440</sup> M. E. Porter, M. R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, December, 2002.

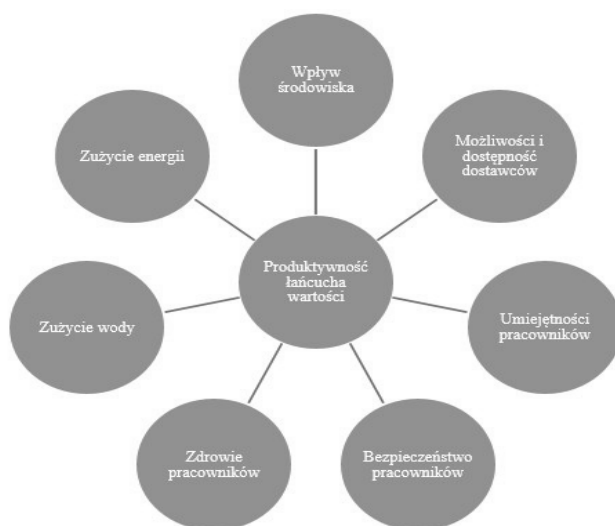
<sup>441</sup> Tamże.

<sup>442</sup> <http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/three-levels-of-csv>

Każdy ze wskazanych poziomów jest częścią wspólnego cyklu wartości. Rozwój jednego z nich skutkuje nowymi możliwościami dla pozostałych. Przeformułowaniu całej strategii towarzyszy poprawa warunków bytowych społeczności lokalnej w celu tworzenia nowej wartości biznesowej. Działania związane z koncepcją CSV obejmują takie inicjatywy jak:

- zagospodarowanie nowych rynków i opracowanie produktów rozwiązujących problemy społeczności lokalnej;
- wdrażanie ulepszonych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych mających na celu zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko przedsiębiorstwa;
- przyczynianie się do rozwoju lokalnych i regionalnych klastrów<sup>443</sup>.

Metody prowadzące do wytworzenia wartości wspólnej mogą przybierać różne formy, ale skoncentrowane są na tych samych celach. Przykłady zastosowania można znaleźć w czołowych korporacjach świata. Pionierem w tym obszarze jest firma Nestle. Koncentracja działań na redefinicji produktywności w łańcuchu wartości pozwala przyczynić się do większych oszczędności w przedsiębiorstwie, ale i zwiększeniu dbałości o środowisko naturalne w którym funkcjonuje (Rys. 2).



**Rysunek 2. Przykładowe obszary działania związane z redefinicją produktywności łańcucha wartości**

Źródło:<sup>444</sup>

<sup>443</sup> M. E. Porter, M.R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, December, 2002.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wiele zalet opracowanej koncepcji CSV. Koncepcja ta nie jest jednak pozbawiona żadnych wad. Przykładowe zalety oraz wady wskazano w tabeli 1.

**Tabela 1. Zalety i wady koncepcji CSV** <sup>445</sup>

| Zalety                                                                       | Wady                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Jest koncepcją zarówno dla praktyków jak i naukowców                         | Nie stanowi oryginalnego pomysłu                              |
| Podnosi cele społeczne do poziomu strategicznego                             | Ignoruje napięcia pomiędzy celami społecznymi i ekonomicznymi |
| Wskazuje wyraźnie na odpowiedzialną rolę zarządów                            | Nie stanowi zgodności z wyzwaniami biznesu                    |
| Stanowi rygor dla kapitalizmu i świadomie stanowi swobodną konstrukcję pojęć | Dotyczy głównie największych korporacji                       |

## Różnice pomiędzy koncepcjami CSR i CSV

Autorzy koncepcji CSV podkreślają, że nie należy utożsamiać jej z koncepcją CSR lub filantropią.<sup>446</sup> Przykładowe porównanie obszarów obejmujących koncepcję CSR i CSV przedstawiono w tabeli 2. Ich główne założenia mają wyraźne granice, które pozwalają odróżniać oba podejścia. Mimo to wiele osób błędnie odczytuje wskazane założenia, upatrując podobieństwa bez zagłębienia się w szczegóły.<sup>447</sup> Pindelski podkreśla, że istnieją potencjalne możliwości implementacji zarówno koncepcji CSR i CSV w ramach strategii organizacji.<sup>448</sup>

<sup>444</sup> M. E. Porter, M. R. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January-February, 2011.

<sup>445</sup> A. Crane, G. Palazzo, L.J. Spence and D. Matten, 2014, Contesting the value of Creating Shared Value, *California Management Review*, 56(2):130–153, cmr.berkeley.edu [05.10.2014r.].

<sup>446</sup> M. E. Porter, M. R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, December, 2002.

<sup>447</sup> M. Trzaskowski, *Tworzenie wspólnej wartości jako nowe podejście do konkurencyjności firmy*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, Nr 4, 2012.

<sup>448</sup> M. Pindelski, *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, *Przegląd Organizacji*, Nr 2, 2012.

**Tabela 2. Porównanie obszarów założeń dla koncepcji CSR i CSV<sup>449</sup>**

| Obszar                                                                     | CSR                                                                                                                                                                               | CSV                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zakres koncepcji                                                           | Działania i programy często niezwiązane bezpośrednio z zakresem funkcjonowania jednostki, jednak nakierowane na często subiektywnie postrzegane pozytywne efekty dla społeczności | Wprowadzone na trwałe i wkomponowane w zwykłe procesy działania mające na celu ograniczenie występowania efektów ubocznych oraz tworzenia wartości zarówno dla organizacji, jak i społeczności |
| Wartości podstawowe                                                        | Czynienie dobra                                                                                                                                                                   | Społeczne i gospodarcze pozytywne efekty z uwzględnieniem efektywności działań                                                                                                                 |
| Działania                                                                  | Działania, filantropia, zrównoważony rozwój, akcje charytatywne                                                                                                                   | Wytwarzanie wartości dla organizacji i społeczności, maksymalizacja zysku                                                                                                                      |
| Cele nadrzędne                                                             | Poprawa sytuacji wybranych grup lub osób. Poszukiwanie korzyści                                                                                                                   | Osiągnięcie punktu równowagi organizacji – społeczność według V. Pareto. Generowanie wartości                                                                                                  |
| Potencjalne dominujące krótkookresowe efekty dla finansów przedsiębiorstwa | Ponoszenie często wysokich kosztów działań                                                                                                                                        | Podnoszenie wskaźnika efektywności                                                                                                                                                             |
| Zwykłe umieszczenie w ramach funkcji organizacji                           | Marketing i PR                                                                                                                                                                    | Zarządzanie organizacją i procesami                                                                                                                                                            |
| Katalizator działań                                                        | Konkurencja, media i wewnętrzne potrzeby kierownictwa                                                                                                                             | Zarząd, konkurencja i społeczność lokalna                                                                                                                                                      |
| Odpowiedzialność za działania                                              | Kierownictwo                                                                                                                                                                      | Zarząd i organizacja jako całość                                                                                                                                                               |
| Źródła ograniczeń                                                          | Działania w standardowej formie zuniformizowane i podobne dla każdego podmiotu, zbliżone do działań PR i marketingu                                                               | Działania charakterystyczne dla podmiotu i wynikające z jego potrzeb oraz uwarunkowań otoczenia i społeczności lokalnych                                                                       |

<sup>449</sup> M. E. Porter, M. R. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January-February, 2011.

Jak wskazuje Trzaskowski koncepcja CSV ma duże szanse nadać nowe znaczenie dla łączenia wartości ekonomicznej ze społeczną w przedsiębiorstwach.<sup>450</sup> Jej praktyczne zastosowanie widać dzięki wdrożeniu odpowiednich strategii w największych korporacjach z branży FMCG takich jak: Nestle, Coca-Cola czy Danone.

## Praktyka CSV – przykłady w biznesie

### Nestle

Najbardziej znanym przykładem zastosowania koncepcji CSV jest podejście wyznaczone w firmie Nestle, w której zobowiązano się do koncentrowania swojej działalności zgodnie z hasłem: „Tworzenie Wspólnej Wartości w Nestle – od globalnego podejścia do lokalnych zobowiązań wobec społeczeństwa i środowiska”.<sup>451</sup> W Polsce skupiono się na realizacji strategii z naciskiem na dbałość o lokalne surowce, stosowanie lepszych opakowań oraz gwarantowanie pracy młodym osobom ze społeczności lokalnej. Całość działań poświęconych tworzeniu wartości wspólnej publikowana jest w specjalnych raportach. Pierwszy taki raport sporządzono już w latach 2008–2011.<sup>452</sup> W ramach przyjęcia strategii opartej na koncepcji CSV w firmie Nestle zarządzający skupiają się na poprawie wskaźników w różnych obszarach, np. zużycie wody i energii, wpływ floty transportowej na środowisko lub edukacja pracowników. Z całą pewnością należy stwierdzić, że firma Nestle jest pionierem w realizacji strategii zgodnej z koncepcją CSV.

### Grupa Grundfos

Ciekawy przykład wdrożenia koncepcji CSV stanowi firma Grundfos. Lider produkcji pomp obiegowych do c.w.u. i c.o., pomp do klimatyzacji oraz pomp odśrodkowych do zastosowań przemysłowych, zaopatrzenia w wodę, oczyszczania ścieków i dozowania na świecie przedstawia swoje podejście do biznesu jako integralne z korporacyjnym zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnością społeczną. Strategia firmy jest oparta na czterech podstawowych zasadach: zgodność i odpowiedzialność, zrównoważony rozwój i wspólne wartości. W przedsiębiorstwie tym wyznaje się główną zasadę, że „biznes i społeczeństwo idą w parze”.<sup>453</sup> Firma podkreśla tworzenie wspólnej wartości w całym łańcuchu wartości od zakupów, działalność, ludzi aż po swoje produkty.

---

<sup>450</sup> M. E. Porter, M. R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, December, 2002.

<sup>451</sup> <http://www.nestle.pl/pl/csv>

<sup>452</sup> *Tamże*.

<sup>453</sup> <https://pl.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/our-approach/creating-shared-value.html>

## Zakończenie

Nowa koncepcja jaką jest CSV ma na celu prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Stanowi ona wyznaczenie kierunku strategicznego dla przedsiębiorstw, które rozumieją potrzebę zaspokajania potrzeb społecznych oraz ekonomicznych w swoim otoczeniu. Tworzenie wartości wspólnej w największych korporacjach traktuje się jako nowy wymiar biznesu. Założenia koncepcji koncentrują się na długofalowych relacjach biznesowych wraz z udziałem wszystkich interesariuszy. Przyglądając się rozwojowi popularności koncepcji CSR w światowych korporacjach można przypuszczać, że zostanie ona wyparta przez nowe podejście jakim jest tworzenie wartości wspólnej. Ciekawym obszarem dalszych badań jest empiryczna weryfikacja gotowości i chęci przedsiębiorstw do wdrażania strategii opartych o zasady koncepcji CSV.

## Bibliografia

1. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J. and Matten, D. (2014), *Contesting the value of Creating Shared Value*, California Management Review, 56(2): 130–153, cmr.berkeley.edu, [05.10.2014r.].
2. Pindelski, M., *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, Przegląd Organizacji, Nr 2, 2012.
3. Porter M. E., Kramer M. R., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January-February, 2011.
4. Porter M. E., Kramer M. R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, December, 2002.
5. Trzaskowski, M., *Tworzenie wspólnej wartości jako nowe podejście do konkurencyjności firmy*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr 4, 2012.
6. <http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/three-levels-of-csv>
7. <http://www.nestle.pl/pl/csv>
8. <https://pl.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/our-approach/creating-shared-value.html>

The concept of CSV as a new corporate strategic direction

## Abstract

The article has been taken to present the assumptions of concept of CSV as a new strategic direction of companies. Creating shared value is an alternative to approaches based on the concept of CSR and sustainable development. The concept of CSV its principles goes beyond philanthropy and socially responsible business. The aim of the solution proposed by M. E. Porter and M. R. Kramer in 2011 is to obtain a competitive advantage during the crisis of public confidence towards corporate practices. This article is divided into two parts – theoretical and practical. The article is a review, which is a source of foreign and national literature.

## **Outsourcing procesów rekrutacyjnych, czyli jak za pomocą innowacyjnych rozwiązań pozyskać najlepszą kadrę pracowniczą**

*Słowa kluczowe: outsourcing, rekrutacja, dostawcy usług RPO, Big Data, talent, innowacje, mikrotargeting, globalizacja, kapitał ludzki, HR, centrum badawcze, laboratorium, konkurencja.*

### **Streszczenie**

Referat ukazuje jak dużą rolę we współczesnej gospodarce odgrywa kapitał ludzki, który stał się głównym źródłem konkurencyjności firm. Dlatego, co raz popularniejsze stają się innowacyjne metody zarządzania, które pozwalają na przyciągnięcie najlepszych i najbardziej utalentowanych pracowników. Jednym z takich, cieszącym się co raz większą popularnością rozwiązań jest outsourcing procesów rekrutacyjnych. Zjawisko outsourcingu rozwija się w bardzo szybkim tempie, jednak okres jego największej popularności dopiero przed nami. Co raz więcej przedsiębiorców decyduje się na długoterminową współpracę z dostawcami usług rekrutacyjnych. Dysponują oni ogromną wiedzą o rynku, głównie dzięki stosowaniu najnowszych technologii i metod pozyskiwania informacji o kandydatach takich jak Big Data. Posiadają także swoje własne możliwości badawcze, za sprawą, których mogą sprawdzić skuteczność każdego z wdrożonych pomysłów i narzędzi.

### **Wstęp**

Outsourcing stał się jednym z kluczowych koncepcji zarządzania we współczesnym świecie.<sup>454</sup> Pomimo, że w Polsce cieszy się szerokim zainteresowaniem przedsiębiorców dopiero od 2010 r., to samo zjawisko outsourcingu nie jest w naszym kraju czymś nowym, pojawiło się bowiem, już w latach 90. XX w.<sup>455</sup> Jednak, jak twierdzą specjaliści, okres największej popularności outsourcingu w Polsce dopiero przed nami. Dlatego warto dokładanie przyrzeć się temu cieszącemu się coraz większym zainteresowaniem przedsiębiorców zjawisku.<sup>456</sup> Według najnowszych danych w naszym kraju skutecznie prosperuje już

---

<sup>454</sup> S. Jarka, *Stan i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce*, Warszawa, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, 2012, s. 149.

<sup>455</sup> H. Lewandowska, *Outsourcing*, Warszawa, Difin, 2010 s. 9–11.

<sup>456</sup> Harvard Buisness Review, *Wykorzystaj outsourcing lepiej od konkurencji, raport z serii: Nowe trendy zarządzania*, Harvard Buisness Review, 2007, nr 6, s. 3–4.

470 centrów z kapitałem zagranicznym, które zatrudniają niebagatelną liczbę 130 tysięcy wykształconych specjalistów. Liczby i raporty przedstawiane przez firmy obrazują niezwykle dynamikę i potencjał rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Ogromną zaletą tej branży jest jej łatwość dostosowania do zmian w otoczeniu gospodarczym oraz zdolność do szybkiego reagowania na nowe trendy i techniki za sprawą sprawnego wdrażania innowacyjnych technologii. Wszystko wskazuje więc na to, że kolejny rok przyniesie dalszy rozwój oparty na wiedzy i boom outsourcingowy w polskich regionach. Coraz więcej zagranicznych firm decyduje się na ulokowanie swojego kapitału właśnie w naszym kraju, jest to duża szansa nie tylko dla naszej gospodarki ale przede wszystkim dla dobrze wykształczonej kadry pracowniczej, na znalezienie rozwojowej i dobrze płatnej pracy. Sam outsourcing jest pojęciem szerokim i może dotyczyć wielu płaszczyzn i aspektów funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, jednak w tym artykule skupimy się na rozwijającej się i bardzo przyszłościowej ale wciąż, nie do końca docenianej przez polskich przedsiębiorców sferze, czyli outsourcingu procesów rekrutacyjnych. Wskażemy jego mocne strony i rozstrzygniemy czy jest on w ogóle opłacalny dla przedsiębiorstw.

## Pojęcie i zakres outsourcingu procesów rekrutacyjnych

Outsourcing procesów rekrutacyjnych jest nowoczesną formą zarządzania, w której pracodawca przekazuje część lub całość procesów rekrutacyjnych swojej firmie do zewnętrznego usługodawcy. Wykwalifikowana i doświadczona firma rekrutacyjna bierze pełną odpowiedzialność za realizowany w ramach danej umowy proces rekrutacyjny, tym samym przedsiębiorstwo, które zleciło jej wykonanie tego zadania ma pełen wgląd i może czuwać nad jakością i przebiegiem całego procesu. Termin ten, jest często mylony z agencją zatrudnienia, jednak należy zaznaczyć, że sam outsourcing procesów rekrutacyjnych jest pojęciem znacznie szerszym, niż zwykła współpraca z agencjami. Zakłada ona bowiem długofalową, kompleksową usługę. W tym modelu współpracy, firma rekrutacyjna zarządza w imieniu klienta całym lub częścią procesów rekrutacyjnych, zaczynając od planowania strategicznego, staje się częścią organizacji klienta. Reprezentuje go na zewnątrz i buduje jego markę jako dobrego pracodawcy na rynku. RPO poza samą rekrutacją obejmuje zresztą także szereg dodatkowych elementów, takich jak: budowanie procesów rekrutacyjnych dla klienta, zwiększenie ich efektywności i ujednolicenie praktyk, optymalizowanie kosztów, wdrożenie technologii wspierających procesy rekrutacyjne i wiele innych.<sup>457</sup>

W Polsce jednak, outsourcing nie jest jeszcze tak popularny i często stosowany jak w innych krajach, mniej niż 30% ofert pracy na głównych serwisach rekrutacyjnych jest zamieszczanych przez agencje doradztwa personalnego. Inaczej sytuacja wygląda na bardziej dojrzałych rynkach, takich jak brytyjski

---

<sup>457</sup> M. Złoch, *Recruitment Process Outsourcing*, Governica, 2015, s. 1–3.

czy francuski, gdzie, około 60% rekrutacji zewnętrznych przeprowadza specjalistyczna firma rekrutacyjna.<sup>458</sup> W ostatnich latach zmieniło się także podejście przedsiębiorców do outsourcingu, nie postrzegają oni już tego procesu jedynie przez pryzmat redukcji kosztów, ale przede wszystkim liczą na zwiększenie jakości w funkcjonowaniu struktur przedsiębiorstwa. Według badań przeprowadzonych przez PricewaterhouseCoopers<sup>459</sup> wśród prezesów przedsiębiorstw, opublikowanych w raporcie „Outsourcing Comes of Age: The Rise of Collaborative Partnering” ankietowani jako najważniejsze powody stosowania outsourcingu podali na drugim miejscu, chęć pozyskania wykwalifikowanej kadry pracowniczej, co świadczy o zmianie w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem, jak się okazuje, redukcja kosztów jest tylko jednym z licznych powodów, co raz bardziej docenia się natomiast rolę kapitału ludzkiego.<sup>460</sup> Outsourcing procesów rekrutacyjnych nie polega już na zatrudnieniu niskim kosztem jak największej liczby pracowników, lecz na znalezieniu specjalisty w danej branży, wyłonienie prawdziwego talentu. Nasuwa się jednak pytanie, czy dla przedsiębiorstw nie byłoby bardziej opłacalne wyodrębnienie działu odpowiedzialnego za procesy rekrutacyjne, niż korzystanie z usług zewnętrznych?

## Przyczyny, dla których firmy decydują się na outsourcing

Pomimo, że polscy przedsiębiorcy wciąż podchodzą sceptycznie i ostrożnie do powierzenia procesów rekrutacyjnych swojej firmy obcym, zewnętrznym podmiotom, oceniając to za niepotrzebne i zbyt kosztowne, usługi te ciągle zyskują popularność na całym świecie. Największe korporacje upatrują w nich olbrzymie szanse zarówno na zwiększenie jakości, jak i minimalizację kosztów. Umiejętne korzystanie z usług outsourcingowych stało się działaniem strategicznym i jedną z form budowania przewagi konkurencyjnej. Warto więc, przyglądając się bliżej temu zjawisku i przeanalizować korzyści jakie, niesie za sobą wdrożenie usług outsourcingowych w przedsiębiorstwach. Przeważnie kadra zarządcza decyduje się na skorzystania z oferty firmy rekrutacyjnej jeśli chce pozyskać pracownika na stanowisko, które wymaga specjalistycznej wiedzy i wysokich kwalifikacji, bądź na stanowiska menedżerskie, lub gdy firma chce przeprowadzić masową rekrutację (związaną np. z powstaniem nowej filii czy uruchomieniem nowej fabryki).<sup>461</sup>

---

<sup>458</sup> R. Dąbkowski, *Wyspecjalizowany doradca, czyli outsourcing procesów rekrutacyjnych alternatywą dla działu rekrutacji w firmie*, [w:] Kadry.info [online], Dostępny w World Wide Web: <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/rekrutacja/504362,Wyspecjalizowany-doradca-czyli-outsourcing-procesow-rekrutacyjnych-alternatywa-dla-dzialu-rekrutacji-w-firmie.html>, [dostęp 10 kwietnia 2014].

<sup>459</sup> PricewaterhouseCoopers, *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering\**, [w:] pwc [online], Dostępny w World Wide Web: [www.pwc.com](http://www.pwc.com), [dostęp 10 kwietnia 2014].

<sup>460</sup> A. Piechnik-Kurdziel, *Rekrutacja jako element outsourcingu funkcji personalnej*, Zeszyt naukowy nr 807 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2010, s.39.

<sup>461</sup> T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa, CeDeWu, 2010, s. 43.

## Niedobór talentów

Jak się okazuje znalezienie odpowiedniej kadry to spore wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw, trwa ogromna konkurencja o pozyskanie najlepszych z pracowników, niedobór talentów jaki występuje na obecnym rynku sprawia, że dotychczasowe metody pozyskiwania pracowników stają się niewystarczające. Dodatkowo występujące na szeroką skalę zjawisko braku przywiązania pracowników do obecnego miejsca pracy, a co za tym idzie duża rotacja kadry utrudnia zatrzymanie strategicznej, czyli tej najbardziej wykwalifikowanej, specjalistycznej załogi. W celu uzyskania większej kontroli nad rynkiem i zapewnienia sobie dostępu do najlepszej z możliwych puli kandydatów, przedsiębiorstwa coraz częściej skłaniają się ku nowatorskim rozwiązaniom, jak RPO. Jak pokazują badania, działania realizowane przez zewnętrzne, specjalistyczne podmioty cieszą się dużą skutecznością i efektywnością. Dostawcy usług rekrutacyjnych posiadają dobrze rozwiniętą sieć kontaktów, łatwiejszy dostęp do talentów, wykorzystują specjalistyczne narzędzia pozyskiwania i oceny kandydatów na dane stanowisko oraz wykazują ogromną znajomość rynku pracy w danym sektorze.<sup>462</sup> Cechy te gwarantują wysoki poziom kompetencji kandydatów, pozwala znacznie skrócić czas przeprowadzenia całego procesu rekrutacyjnego.

## Oszczędność

Outsourcing procesów rekrutacyjnych stanowi atrakcyjną alternatywę dla utrzymywania zespołu ds. rekrutacji w dziale HR lub też, w przypadku mniejszych firm, oddelegowywania zadań rekrutacyjnych na pracowników realizujących na co dzień obowiązki kadrowo-płacowe.<sup>463</sup> Dzięki powierzeniu tych działań, zewnętrznemu usługodawcy firma może poświęcić całą swoją uwagę i czas na strategiczne, przynoszące realne zyski projekty. Dodatkowo, pozwala zaoszczędzić na kosztach dodatkowych, jakie niesie za sobą przeprowadzenie procesu pozyskania kadry własnymi siłami, do takich kosztach, o których przedsiębiorcy często zapominają, nie wliczając ich w ogólne koszty należy między innymi wynajem dodatkowej sali, czy opłaty za reklamy oraz przygotowanie ogłoszenia, nie wspominając już o pensjach, jakie trzeba zapłacić osobą przeprowadzającym rekrutację. Przy przedłużającym się czasie trwania tego procesu, koszty okazują się być wyższe, niż w przypadku zlecenia tej usługi firmie zewnętrznej. Przede wszystkim oszczędzamy czas, który w biznesie jest bezcenny. Inną, niekiedy bardzo korzystną dla przedsiębiorców ofertą realizowaną przez dostawcę usług rekrutacyjnych jest zatrudnienie pracownika na zasadzie leasingu. Dzięki czemu pracodawca może zminimalizować swoje

---

<sup>462</sup> R. Bzdęga, *Złowiąć talent*, „Businessman Magazine”, 2005, nr 7.

<sup>463</sup> K. Klimek-Michno, Outsourcing funkcji personalnych sposobem na kryzys, [w:] kadry.info.pl [online], Dostępny w World Wide Web: <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych-sposobem-na-kryzys.html>, [dostęp 10 kwietnia 2014].

koszty zatrudnienia, gdyż to zewnętrzny dostawca usług personalnych bierze na siebie wszelkie zobowiązania wynikające z Kodeksu pracy wobec pracowników, zajmuje się także obsługą działu kadr i płac.

Reasumując, w outsourcingu procesów rekrutacyjnych jest duży potencjał, a umiejętne jego wykorzystanie może stać się źródłem konkurencyjności firmy. Przyczyną wzrostu znaczenia usług zewnętrznych jest niewątpliwie rozwój szeroko pojęta specjalizacji i rozdrobnienie usług. Według wyników badania Everest Group globalny rynek RPO wzrósł o 12% w 2012 r, osiągając 1,5 miliarda dolarów. Jest to jasny sygnał, że usługi RPO stają się kluczową częścią strategii zatrudnienia firm.<sup>464</sup>

## **Działania podejmowane przez dostawców usług RPO**

Wśród dostawców usług rekrutacyjnych również występuje spora konkurencja, jest to niezwykle trudny i bardzo zmienny rynek. Natomiast oczekiwania przedsiębiorców wobec nich są coraz większe, oprócz pozyskania najlepszych pracowników firma outsourcingowa musi być w stanie, wykorzystując innowacyjne rozwiązania dostosować się do dynamicznego i niezwykle trudnego procesu jakim jest rekrutacja. Co zmusza ich do ciągłego rozwijania się i podnoszenia swoich kwalifikacji w tym dziale. W obecnych realiach najlepsi z dostawców usług PRO sprawdzają się w wielu obszarach swojej działalności takich jak: wykorzystywanie Big Date, mikrotargeting talentów czy funkcja laboratorium dla procesów rekrutacyjnych klienta.

### **Big Date i RPO**

Liderzy w branży procesów rekrutacyjnych muszą ciągle się doskonalić i poszukiwać innowacyjnych metod zdobywania informacji o rynku i potencjalnych kandydatach na dane stanowisko. Jednym z ostatnich trendów jaki wykorzystują do analizy tych informacji jest Big Data.<sup>465</sup> W technice tej najważniejsze jest dostrzeżenie i zrozumienie związków między zebranymi informacjami. Jednak może to stanowić zagrożenie dla prywatności ludzi, dlatego właśnie użytkownikom termin ten kojarzy się raczej negatywnie.<sup>466</sup> Powstało wiele mitów na temat tego zjawiska, ludzie często się go po prostu boją, postrzegając je błędnie jako inwigilację, zbieraniem danych do wykorzystania np. przez banki, które chcą wykorzystując te informacje naciągnąć klienta. Jednak sam proces Big Date jest bardziej skomplikowany i to najczęściej sami konsumenci

---

<sup>464</sup> *Recruitment Process Outsourcing (RPO) – Service Provider Landscape with PEAK Matrix Assessment 2013*, Everest Group, 2013.

<sup>465</sup> V. Mayer-Schonberger, K. Cukier, *Big Data. Rewolucja, która zmieni nasze myślenie*, MT Biznes, 2014, s. 21.

<sup>466</sup> B. Kamiński, *Przetwarzanie poufnych danych klientów – korzyści i koszty*, [w:] *Prywatność – prawo czy produkt?*, XLIII Zeszyt Instytutu Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa, 2008, s. 15–22.

dostarczają firmą szereg informacji na swój temat.<sup>467</sup> Współcześni dostawcy usług rekrutacyjnych doskonale wiedzą jak wykorzystać ten ogromny zasób danych o kandydatach, który umieszczają na portalach społecznościowych, czy urządzeniach mobilnych do zidentyfikowania, przyciągnięcia, a później utrzymania talentów. Dobry dostawca RPO, będzie wiedział, co zrobić, aby kandydat zechciał pracować właśnie dla firmy swojego klienta. W czasach, gdy standardowe techniki rekrutacyjne zawodzą, a o naprawdę dobrą i wykwalifikowaną kadrę jest naprawdę trudno, analiza Big Data, w celu określenia najlepszych rynków do pozyskania talentów wydaje się zdawać egzamin.<sup>468</sup> Dzięki informacjom pozyskanym za sprawą tej nowoczesnej technologii i ich wnikliwej analizie firmy rekrutacyjne mogą rywalizować o najlepszych kandydatów na rynku pracy, a konkurencja jest naprawdę duża. Profesjonalny dostawca usług PRO, nie może jednak ograniczyć swoich kompetencji do samego dostarczania swojemu zleceniodawcy pracowników.<sup>469</sup> Zakres jej obowiązków jest znacznie szerszy, musi być partnerem i doradcą. Przykładem dodatkowych działań jest identyfikowanie obszarów geograficznych, pod względem występowania na danym obszarze potencjalnych zasobów utalentowanych i wykształconych pracowników, takie informacje mogą być niezwykle cenne przy wyborze lokalizacji nowego centrum badawczego firmy, czy fabryki. Bez wątpienia w dzisiejszych czasach pozyskanie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników jest jedną z priorytetowych spraw każdej organizacji.

### **Mikrotargeting talentów**

W ostatnich latach zaobserwować można wzrost zainteresowania przedsiębiorców problematyką talentów, wynika to głównie z rozpowszechnienia się wśród najlepszych z pracodawców poglądu o kluczowej roli jaką odgrywa kapitał ludzki w przedsiębiorstwie. Stał się on bowiem głównym czynnikiem konkurencyjności na współczesnym rynku, opartego na wiedzy i doświadczeniu.<sup>470</sup> Niezwykle zacięta konkurencja globalna i burzliwe otoczenie w jakim przyszło obecnie funkcjonować firmom zmusza ich do wdrażania innowacji i nowych rozwiązań, które mogą wdrożyć tylko dzięki posiadaniu najlepszej kadry. Nic dziwnego więc, że firmy coraz częściej przeznaczają duże pieniądze na ich pozyskanie i coraz częściej decydują się na zatrudnienie specjalistów w tej dziedzinie. Pracodawcom bardzo zależy na pozyskaniu, a następnie utrzymaniu pracowników kreatywnych,

---

<sup>467</sup> K. Przanowski, *Banking retail consumer finance data generator – credit scoring data repository*, e-FINANSE, 9 (1), s. 50–52, 2013.

<sup>468</sup> E. Frątczak, E. Gołata, T. Klimanek, A. Ptak Chmielewska, M. Pęczkowski, *Wielowymiarowa analiza statystyczna. Teoria, przykłady zastosowań z systemem SAS*, red. Ewa Frątczak, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, 2009, s. 331.

<sup>469</sup> J. Surma, *Modeling customer behavior and social relations with analytical profiles in Social Network Mining, Analysis and Research Trends: Techniques and Applications*, ed. I-Hsien Ting, IGI Global, New York, 2012.

<sup>470</sup> B. Stanisława, *Zarządzanie talentami*, IPISS, 2005, s. 12–13.

przedsiębiorczych, o wysokim potencjale rozwojowym, którzy niewątpliwie pomogą realizować im cele przedsiębiorstwa i będą niezwykle podnosić jego wartość. Pracowników takich najczęściej określa się właśnie mianem talentów. I właśnie o takie osoby na rynku pracy jest najtrudniej, żeby je pozyskać firmy muszą się wyróżnić na tle konkurencji, zadbać o swój wizerunek i employer branding. Obecnie, występuje ogromny niedobór ludzi naprawdę utalentowanych, dlatego właśnie o nich toczy się największa walka. Według badań ManpowerGroup 2013 35% pracodawców i 32% w Polsce ma trudności z pozyskaniem pracowników. Dane te mogą szokować, szczególnie zważywszy na kryzys gospodarczy, a co za tym idzie wysokie bezrobocie. Jednak tych na prawdę dobrze wykwalifikowanych i zdolnych ludzi brakuje na rynku pracy. Przedsiębiorcy zdali sobie już sprawę, że czasy, gdy proces pozyskiwania wybitnych pracowników ograniczał się tylko do publikowania ogłoszenia w lokalnej prasie czy na stronie internetowej firmy dawno już minęły. Dziś, dostawcy usług RPO wiedzą, że aby pozyskać tych najbardziej wartościowych pracowników należy się wykazać, podjąć konkretne działania. Najlepsze firmy rekrutacyjne mogą sobie pozwolić na stosowanie mikrotargetingu talentów, czyli szczegółowego, indywidualnego dopasowania oferty rekrutacyjnej do konkretnej osoby.<sup>471</sup> Dobry dostawca usług RPO posiada wszelkie niezbędne informacje na temat potencjalnego kandydata, wie jak przekonać go do przyjęcia oferty właśnie od firmy swojego klienta. Kluczowym aspektem, który firma musi ustalić jest fakt, z którą konkurencyjnym przedsiębiorstwem już się kontaktował, pozwoli im to na analizę i ocenę sytuacji, a następnie złożenie lepszej, korzystniejszej oferty. Trzeba jednak zaznaczyć, że taki proces wymaga znacznie większego wkładu pracy oraz użycia innowacyjnych technologii i narzędzi niż to było w przypadku stosowania starych, klasycznych modeli pozyskiwania pracowników, który ograniczał się tylko do publikowania ogłoszeń. Aczkolwiek, jak pokazują badania starania te się opłacają i są wielokrotnie bardziej efektywne. Tak naprawdę obecnie, w przypadku przyciągnięcia odpowiednich kandydatów na trudne, wymagające specjalistycznej wiedzy stanowiska, stary model pozyskiwania pracowników w ogóle się nie sprawdza. Inną, szeroko stosowaną przez dostawców usług RPO praktyką jest współpraca z uczelniami wyższymi i ich absolwentami. Jest to, niezwykle źródło talentów, z którego firmy co raz chętniej korzystają.<sup>472</sup> Młodzi studenci nie są jeszcze tak bardzo wymagający, a ich potencjał do pracy jest niezwykle duży. Nie mają jeszcze wyrobionych negatywnych nawyków i mogą wnieść do firmy świeże spojrzenie, nowe pomysły. Co więcej, osoby te najczęściej wykazują duży entuzjazm, zapał do pracy i ciągłego rozwoju. Dlatego firmy rekrutacyjne dokładnie analizują lokalny rynek, pod względem potencjału tkwiącego w znajdujących się na nim uczelni wyższych. Często praktyką stosowaną przez dostawców usług RPO jest przygotowanie studentów do konkretnego,

---

<sup>471</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Warszawa Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011.

<sup>472</sup> T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, PWE, 2011, s. 18

specjalistycznego stanowiska poprzez organizowanie na ich uczelni licznych warsztatów, szkoleń czy wykładów ze specjalistami w danej branży. Reasumując, praca dostawcy usług rekrutacyjnych, nie polega już tylko na znajdowaniu odpowiednich ludzi do pracy w danym momencie, jest procesem znacznie szerszym i długofalowym. W dzisiejszych czasach firma ta, musi często kreować, stwarzać np. za sprawą współpracy z uczelniami potencjalnych kandydatów do pracy w przyszłości. Dodatkowo budując tą relację ze środowiskiem studenckim zwiększa swoją szansę na pozyskanie utalentowanej młodzieży, zanim zrobi to konkurencja.<sup>473</sup> Pewne jest jednak, że nie istnieje jeden, sprawdzony schemat działania, który gwarantuje sukces. Aby pozyskać naprawdę wartościowego pracownika, firma musi podejść do niego indywidualnie. Oczwistym jest więc, że dostawcy usług rekrutacyjnych muszą ciągle się doszkalać, rozwijać i wdrażać nowe technologie a przy tym cały czas bacznie obserwować rynek i zmiany w nim zachodzące.

## RPO jako laboratorium

Jak już zostało ustalone, branża rekrutacyjna jest niesamowicie burzliwa i podatna na wszelkie zmiany zachodzące na ryku czy nawet zmiany demograficzne. Dlatego firmy rekrutacyjne muszą być zawsze gotowe na wprowadzenie nowych, innowacyjnych metod, niektóre z nich posiadają swoje możliwości badawcze, w celu weryfikacji oraz sprawdzenia efektywności najnowszych technik i narzędzi. Dzięki posiadaniu takich możliwości firma rekrutacyjna może przekazać swoim klientom potwierdzone informacje na temat skuteczności interesujących ich ofert.<sup>474</sup> Pracodawcom pozwala to na wybranie optymalnej dla siebie metody rekrutacyjnej, takiej jak np. wideo-rozmowy kwalifikacyjne czy narzędzia, które wspomagają mikrotargeting talentów i tworzenie kompleksowych baz danych. Wyniki przeprowadzonych badań dają także przedsiębiorcom, które decydują się na wdrożenie outsourcingu procesów rekrutacyjnych pewność, skuteczności zaproponowanych narzędzi czy rozwiązań. Jest to swoistego rodzaju gwarancja i ułatwienie dla nich, gdyż nie muszą sami inwestować w testowanie tych innowacyjnych rozwiązań. Do celów rekrutacyjnych bardzo często wykorzystuje się rozwiązania informatyczne, które mają za zadanie usprawnić i zwiększyć efektywność całego procesu rekrutacyjnego, przykładem takiego wykorzystania może być stworzenie portalu społecznościowego dla kandydatów. Na tej stronie, każdy, niezależnie od miejsca zamieszkania może nawiązywać kontakty, zamieszczać swoje CV, również w formie video, wypełnić formularz, wziąć udział w wideo rozmowach kwalifikacyjnych. Wykorzystując to narzędzie firmy mogą łatwo zebrać informacje o kandydatach oraz dotrzeć do specjalistów z całego świata.

---

<sup>473</sup> A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami*, Wolters Kluwer Polska, 2010, s. 32

<sup>474</sup> M. Jakubek, Skultecka, Recruitment Process Outsourcing, [w:] nf.pl [online], Dostępny w World Wide Web: <http://nf.pl/manager/recruitment-process-outsourcing-rpo-czyli-ekspert-ds-rekrutacji-potrzebny-od-zaraz,14679,39>, [dostęp 10 kwietnia 2014].

Pomimo, że na rynku ciągle pojawiają się nowe, innowacyjne metody i narzędzia rekrutacyjne to w praktyce bardzo rzadko są wykorzystywane. Przedsiębiorcy zazwyczaj boją się je wdrażać w swoich firmach. Wiąże się to m.in. ze strachem przed nieznanym, ze zbyt dużymi kosztami czy z brakiem czasu. I właśnie w tym obszarze, decydują się na współpracę z dostawcami usług RPO. Przedsiębiorcy wykorzystują ich zasób badawczy, który umożliwia im przetestowanie tych metody i daje pewność ich skuteczności.

## Podsumowanie

Dynamiczny i ciągle zmieniający się rynek oraz potrzeby pracodawców, zmuszają dostawców usług rekrutacyjnych do nieustającego rozwoju i wdrażania innowacyjnych metod i narzędzi. Jak się okazuje, tradycyjne techniki pozyskiwania utalentowanej kadry pracowniczej nie zdają już egzaminu. Dlatego, firmom które pozostają przy klasycznych metodach będzie niezwykle trudno osiągnąć sukces, gdyż w dzisiejszych czasach głównym źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw jest właśnie kapitał ludzki.<sup>475</sup> Bez utalentowanej i dobrze wykształconej kadry nie da się być liderem w branży, gdyż to oni muszą wdrożyć, wymyśleć nowe rozwiązania, które pomogą osiągnąć cel danej firmy i wyznaczać trendy na danym rynku. Docenienie roli jaką odgrywają ludzie w organizacjach przyczyniło się także do rozszerzenia zakresu działań dostawców usług PRO, którzy stają się strategicznym partnerem danej firmy. Ich rola nie polega tylko i wyłącznie na pozyskiwaniu pracowników do pracy w danym momencie, ale dzięki dostępnej technologii i informacjom dzięki nim uzyskanym jest w stanie oszacować zapotrzebowanie na kapitał ludzki w przyszłości i przygotować szczegółowy plan działania, który zapewni im dotarcie do talentów. Dobra firma rekrutacyjna powinna być również doradcą danego przedsiębiorstwa, dzięki bardzo dobrej znajomości rynku, wie gdzie należy wybudować np. filie czy fabrykę firmy, biorąc pod uwagę kryterium najłatwiejszy dostęp do talentów. Ponadto musi być otwarta na nowe technologie takie jak m.in. Big Data oraz posiadać własne możliwości badawcze.

---

<sup>475</sup> B. Jean-Luis, R. Morgan, *Inteligentny outsourcing sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes, 2006, s. 42.

## Bibliografia

1. Baruk A. I., *Outsourcing działań personalnych oraz innych obszarów*, *Problemy Jakości*, 2008. Bzdęga R., Złowić talent, "Businessman Magazine", 2005.
2. Dąbkowski R., *Wyspecjalizowany doradca, czyli outsourcing procesów rekrutacyjnych alternatywą dla działu rekrutacji w firmie*, [w:] Kadry.info [online], Dostępny w World Wide Web: <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/rekrutacja/504362,Wyspecjalizowany-doradca-czyli-outsourcing-procesow-rekrutacyjnych-alternatywa-dla-dzialu-rekrutacji-w-firmie.html>, [dostęp 10 kwietnia 2014].
3. Frątczak E., Gołata E., Klimanek T., Ptak Chmielewska A., Pęczkowski M. *Wielowymiarowa analiza statystyczna. Teoria, przykłady zastosowań z systemem SAS*, red. Ewa Frątczak, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, 2009.
4. Harvard Buissness Review, *Wykorzystaj outsourcing lepiej od konkurencji, raport z serii: Nowe trendy zarządzania*, Harvard Buissness Review, 2007.
5. Ingram T., *Zarządzanie talentami*, PWE, 2011.
6. Jakubek M., Skultecka, *Recruitment Process Outsourcing*, [w:] nf.pl [online], Dostępny w World Wide Web: <http://nf.pl/manager/recruitment-process-outsourcing-rpo-czyli-ekspert-ds-rekrutacji-potrzebny-od-zaraz,14679,39>, [dostęp 10 kwietnia 2014].
7. Jarka S., *Stan i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, s. 149
8. Jean-Luis B., Morgan R., *Inteligentny outsourcing sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes, 2006.
9. Kamiński B., *Przetwarzanie poufnych danych klientów – korzyści i koszty*, s. 15–22, [w:] Prywatność – prawo czy produkt?, XLIII Zeszyt Instytutu Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa, 2008.
10. Klimek-Michno K., *Outsourcing funkcji personalnych sposobem na kryzys*, [w:] kadry.info.pl [online], Dostępny w World Wide Web: <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych-sposobem-na-kryzys.html>, [dostęp 10 kwietnia 2014].
11. Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa, CeDeWu, 2010.
12. Lewandowska H., *Outsourcing*, Difin, 2010.
13. Mayer-Schonberger V., Cukier K., *Big Data. Rewolucja, która zmieni nasze myślenie*, MT Biznes, 2014.
14. Piechnik-Kurdiel A., *Rekrutacja jako element outsourcingu funkcji personalnej*, Zeszyt naukowy nr 807 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2010.
15. Poczrowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011.

16. PricewaterhouseCoopers, *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering\**/, [w:] pwc [online], Dostępny w World Wide Web: [www.pwc.com](http://www.pwc.com), [dostęp 10 kwietnia 2014].
17. Przanowski K., *Banking retail consumer finance data generator – credit scoring data repository*, e-FINANSE, 9(1), 2013.
18. Robertson A. Abbey G., *Zarządzanie talentami*, Wolters Kluwer Polska, 2010.
19. Stanisława B. , *Zarządzanie talentami*, IPISS, 2005.
20. Surma J., *Modeling customer behavior and social relations with analytical profiles in Social Network Mining*, Analysis and Research Trends: Techniques and Applications, ed. I-Hsien Ting, IGI Global, New York, 2012.
21. Złoch M., *Recruitment Process Outsourcing*, Governica, 2015.

## Abstract

The paper shows how important in the modern economy is human capital which has become a major source of competitive companies. Thus, innovative management methods that allow you to attract the best and most talented employees have become very popular every time. One of these very popular solution is to outsource the recruitment process. The phenomenon of outsourcing is growing at a very fast pace, however, the period of its greatest popularity is yet to come. More and more businesses are choosing to long-term cooperation with providers of recruitment services. They have extensive knowledge of the market, mainly through the use of the latest technology and methods of obtaining information about the candidates, such as Big Data. They also have their own research capabilities, through which they can check the effectiveness of each of the implemented ideas and tools.

*Keywords: outsourcing, recruitment, RPO service providers, Big Data, talent, innovation, mikro-targeting, globalization, human capital, HR, research center, laboratory, competition.*

**mgr Łukasz Wójtowicz**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego  
w Radomiu

## **Psychologiczne uwarunkowania pracy w społeczeństwie informacyjnym – szanse i zagrożenia wolności człowieka – pracownika**

### **Abstrakt**

Celem poniższego artykułu jest analiza społeczeństwa XXI w. jakim jest społeczeństwo informacyjne w kontekście pracy a także szans i zagrożeń będącymi następstwami ery informacyjnej. W artykule przedstawione zostały różne typy wolności które kształtowały się na przestrzeni wieków, charakterystykę społeczeństwa informacyjnego a także jego determinanty pracy. Jednocześnie artykuł jest próbą weryfikacji szans i zagrożeń jakie niosą ze sobą uwarunkowania pracy w społeczeństwie informacyjnym. Na podstawie studiów literaturowych zdefiniowane zostały cechy jakie powinny się wliczać do kompetencji pracowników społeczeństwa informacyjnego zarówno na poziomie zarządczym jak i wykonawczym. Jako wniosek badawczy wyjaśniono możliwe zagrożenia dla społeczeństwa informacyjnego na tle ekonomicznym jak również psychologicznym.

### **Wolność jej rodzaje i interpretacje**

Wolność jest kłopotliwym przedmiotem dyskusji jako że, niewątpliwie trudne jest udowodnienie faktu czy ostatecznie taka rzecz w ogóle istnieje i czym do końca jest owa „wolność”.<sup>476</sup> W literaturze przedmiotu od najdawniejszych lat, sięgając po czasy starożytne po dziś dzień próbowano nadać znaczenie słowu „wolność”. Jednocześnie próbując go zdefiniować, definicje wolności są związane z czasami w których przyszło ludziom żyć, nie mniej jednak niektóre z definicji mają wymiar ponadczasowy. Jeżeli dziś zadano by pytanie: Czym jest wolność? jedni by odpowiedzieli, że jest to prawo do podlegania jedynie ustawom zaś inni, że jest to prawo każdego człowieka do wyrażania swej opinii; wybierania i wykonywania zawodu, korzystania w pełni ze swojej własności a jednocześnie trwonienia jej wedle własnej woli. Tak jak zostało to wspomniane wyżej, wolność jest definiowana w zależności od miejsca i czasów w jakich przyszło żyć społeczeństwu. Definiowanie wolności jest uwarunkowane ustrojem polityczno – ekonomicznym, otoczeniem prawnym oraz kulturowym. Dla przykładu w czasach

---

<sup>476</sup> C. Hal Waddington, *The Scientific Attitude*, London, Pelican Books, 1941 s. 110.

starożytnych celem wolności był podział władzy pomiędzy poszczególnych obywateli. W dzisiejszych czasach zaś wolność jest głównym celem ludzi XXI w. Wolność stanowi rodzaj gwarancji zapewniającej bezpieczeństwo oraz czerpanie przyjemności z czasów, w których obecnie przyszło człowiekowi żyć. Aby móc lepiej zrozumieć tematykę wolności należy przeanalizować jej różne definicje pod względem ekonomicznym oraz psychologicznym.

Platon interpretuje wolność istnieniem dobra, w którym dusza w celu własnego doskonalenia chce w sposób konieczny uczestniczyć(...). Doskonałym tego przykładem jest ukazanie przez Platona w księdze VII „Państwa” „jaskini Platona”. Platon opisuje tam ludzi, którzy są od dziecięcych lat uwięzi w jaskini, skrępowani łańcuchami w taki sposób, iż nie mogą się obrócić, zaś ich twarze są ciągle zwrócone w stronę skalnej ściany. Jedyną rzeczą, którą widzą są odbicia cieni, innych nieskrępowanych ludzi siedzących przy ognisku i ich przedmiotów. Te cienie są jedyną rzeczą, którą więźniowie mogą oglądać i stanowią dla nich rzeczywistość, realny świat. Nie są oni świadomi, że to co widzą, to jedynie cienie, a prawdziwy świat, prawdziwe rzeczy znajdują się poza zasięgiem ich wzroku. Wizja siedzących w jaskini, skutych w kajdany ludzi, którzy dostrzegają jedynie cienie rzeczywistości jest ponadczasowa jednocześnie będąc doskonałym odzwierciedleniem dzisiejszych czasów.<sup>477</sup> Kartezjusz zaś twierdził że wolność jest źródłem godności człowieka i tylko ona stanowi podstawową rację szacunku (...).<sup>478</sup> Natomiast Karl Marks uważał, że wolność polega na tym, żeby państwo jako organ stojący ponad społeczeństwem przekształcił się w organ całkowicie jemu oddany.<sup>479</sup> Nie sposób nie wspomnieć co Jan Paweł II mówił o wolności, że nie można jej tylko posiadać, nie można jej zużywać. Trzeba ją stale zdobywać i tworzyć przez prawdę.

Tematyka wolności jest przedmiotem rozważań nie tylko wśród filozofów i uczonych ale również jest zjawiskiem występującym w sztuce. Dość ciekawą i najbardziej trafną definicję wolności do dzisiejszych czasów przedstawił Marek Grechuta w piosence „Wolność” w następujący oto sposób: Wolność to skrzypce z których dźwięków cud Potrafi wyczarować mistrza trud. Lecz kiedy zagra na nich słaby gracz To słyszać będzie tylko pisk, zgrzyt, płacz

Marek Grechuta opisuje tu wolność w podobny sposób co austriacki ekonomista, metodolog nauk społecznych i filozof Friedrich August von Hayek. Według niego ważne jest uświadomienie ludziom że są kształceni do życia w wolnym społeczeństwie, dlatego też jeśli zostaną wyszkoleni na techników powinni być doceniani za swoją pracę i swój talent przez te same społeczeństwo. Natomiast zapominają że w wolnym społeczeństwie ludzie nie są wyłącznie oceniani za same umiejętności lecz ich właściwe wykorzystanie, i tak też powinno być dopóki istnieje swoboda wyboru konkretnego zajęcia.<sup>480</sup>

<sup>477</sup> Platon, *Państwo*, Antyk, Kęty, 2003, s. 221–230.

<sup>478</sup> W. Tatarkiewicz, *Historia Filozofii t.2*, Warszawa, PWN, 2005, s. 60.

<sup>479</sup> T. Jaroński, *Filozofia marksistowska*, Warszawa, PWN, 1979, s. 448–449.

<sup>480</sup> F. A. Hayek, *Konstytucja wolności*, Warszawa, PWN, 2007, s. 81–95.

Dostęp do informacji w dzisiejszych czasach staje się wyżej wspomnianymi platońskimi łańcuchami dla ludzi i pracowników. Powstają nowe zjawiska uzależnień jak uzależnienie od portali społecznościowych takich jak facebook, goldenline czy twister. W 2012 r. stwierdzono je u ponad 350 milionów użytkowników portali społecznościowych. Te same zjawisko dotyczy pracowników firm nie dość, że przyszło im żyć w turbulentnym społeczeństwie opartym na informacji to głównym czynnikiem jaki im zapewnia dalsze przetrwanie stało się uzyskanie i kolekcjonowanie jak najbardziej wartościowej informacji.

## Spółeczeństwo informacyjne

Człowiek jest istotą społeczną i czy on będzie znajdował się przy ognisku w jaskini Platona skutki w kajdany, zawsze będzie on poszukiwać więzi z innymi ludźmi, tworząc z nimi relacje, odczuwając potrzebę przynależności do różnych grup. Jedną z takich grup stała się społeczność internetowa przekształcając społeczeństwo przemysłowe w społeczeństwo poprzemysłowe jakim jest społeczeństwo informacyjne, gdzie jedną trzecią stanowią użytkownicy europejscy. Zatem XXI w. jest wiekiem informacji dzięki przełomowemu odkryciu w komunikacji społecznej jakim jest Internet, zapewniając powszechny dostęp do zasobów wiedzy jak również błyskawiczny przekaz informacji, brak ograniczeń czasowych oraz geograficznych a także prosty sposób aktualizowania informacji. Posiadanie wartościowej informacji jest jednym z najważniejszych sił sprawczych napędzających współczesną gospodarkę, informacja jest również traktowana jako towar niematerialny, który nabywa się w globalno-wirtualnej wiosce jaką mogą być otwarte serwisy społecznościowe czy też zamknięte serwisy społecznościowe dostępne wyłącznie dla pracowników wybranych firm.

Spółeczeństwo informacyjne tak jak wolność można definiować na wiele sposobów. Dokładna definicja społeczeństwa informacyjnego jest trudna do zaprezentowania gdyż cały czas ewoluuje, podobnie jak samo społeczeństwo. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę aby nie używać omylnie, zamiennie nazwy społeczeństwo informacyjne i społeczeństwo informatyczne ponieważ są to dwa różne typy. Istota społeczeństwa informacyjnego jest wynikiem rozwoju nowoczesnych technologii. Kategoria społeczeństwa informacyjna „johoka shakai”, zostało najprawdopodobniej po raz pierwszy użyta w 1963 r. w artykule na temat ewolucyjnej teorii społeczeństwa opartego na przetwarzaniu informacji, napisanego przez japońskiego autora Tadao Umesao.<sup>481</sup> W 1994 r. podczas I Kongresu Informatyki Polskiej ustanowiono że społeczeństwo informacyjne charakteryzujące się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, skomputeryzowane i wykorzystujące usługi telekomunikacji do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji". W Strategii

---

<sup>481</sup> <http://users.uj.edu.pl/~usgoban/agh.html>

kierunkowej rozwoju informatyzacji Polski do 2013 r. oraz perspektywicznej prognozy transformacji społeczeństwa informacyjnego do 2020 r., społeczeństwo informacyjne definiowane jest jako społeczeństwo w którym (...) *informacja ma szczególne znaczenie, stąd ze swej natury państwa są społeczeństwami informacyjnymi*". *Informacja staje się głównym środkiem produkcji, a wiedza decyduje o pozycji społeczeństwa w „globalnej wiosce informacyjnej”*.<sup>482</sup> Trafną definicję społeczeństwa informacyjnego przedstawili Kazimierz Krzysztofek wraz z Markiem Szczepańskim, gdzie społeczeństwo informacyjne zostało opisane jako typ społeczeństwa, w którym informacja znalazła szerokie zastosowanie w codziennym życiu społecznym, kulturalnym, ekonomicznym oraz politycznym. Społeczeństwo informacyjne jest wyposażone w bogato rozwinięte środki komunikacji dwukierunkowej jak również jej przetwarzania, które są podstawą tworzenia większości dochodu narodowego oraz stanowią źródło utrzymania większości ludzi.<sup>483</sup> Na podstawie wyżej wspomnianych definicji można dostrzec pewną relację, a raczej obszary działania które są charakterystyczne dla społeczeństwa informacyjnego:

- Obszar techniczny – główni czynniki rozwoju społeczeństwa informacyjnego;
- Obszar ekonomiczny – wykorzystanie informacji i wiedzy jako czwarty element wytwórczy;
- Obszar zawodowy – nie tylko stwarza nowe możliwości, ale również wymusza elastyczną specjalizację produkcji i pracy;
- Obszar przestrzenny – skupia w sobie kraje o wysokim poziomie rozwoju;
- Obszar kulturowy – miejsca relaksu, sztuki spotkań wirtualnych.<sup>484</sup>

Ponadto, mnogość definicji związanych z społeczeństwem informacyjnym wynika z różnych wizji jego kształtowania się i rozwoju. Głównymi cechami tego społeczeństwa są: wytwarzanie, przechowywanie, przekazywanie, pobieranie i wykorzystywanie informacji przez człowieka.

Wśród wyżej wspomnianych cech głównych można wyróżnić dodatkowo inne cechy wspólne jak:

- wysoki i średni poziom rozwoju państw;
- wysoki poziom wiedzy społeczeństwa;
- gospodarka oparta na wiedzy;
- urozmaicenia życia społecznego;
- pełna liberalizacja rynków, na których realizowane są usługi dla społeczeństwa informacyjnego;

---

<sup>482</sup> Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do 2013 r. oraz perspektywicznej prognozy społeczeństwa informacyjnego do 2020 r., Warszawa, 2005, s. 14.

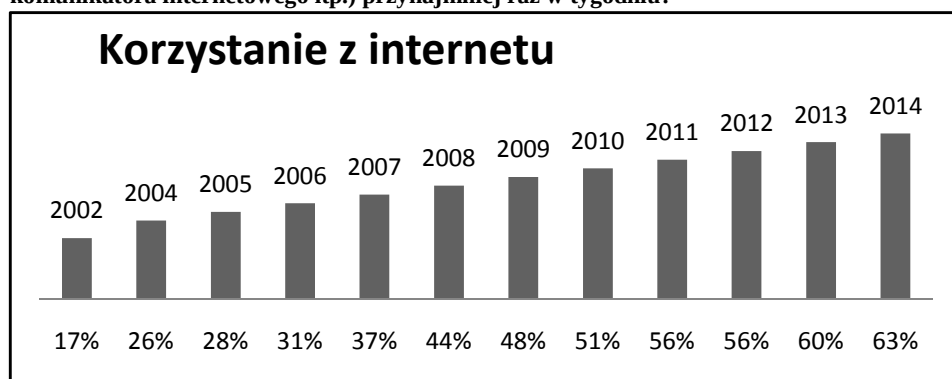
<sup>483</sup> K. Krzysztofek, M. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice, Wydawnictwo UŚ, 2002, s. 170.

<sup>484</sup> M. Nowina Konopka, L. Zacher i inni, *Społeczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, Warszawa, Waip, 2006, s. 19.

- dostosowane prawodawstwo dla potrzeb społeczeństwa;
- silnie rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna i nieograniczony dostęp do niej;
- wpływ na upodmiotowienie społeczeństwa i tym samym kreowanie społeczeństwa otwartego;
- zdominowany system pracy przez wysoko rozwiniętą technologię, ma to miejsce głównie w sektorach usług nowoczesnych takich jak bankowość, finanse, informatyka, badania i rozwój, telekomunikacja.<sup>485</sup>

Od 2010 r. internauci stanowią w Polsce ponad połowę dorosłych. Każdego roku przybywa regularnych użytkowników sieci. W kwietniu tego roku korzystanie z Internetu przynajmniej raz w tygodniu zadeklarowało 63% badanych. Natomiast pozostała część respondentów, odpowiedziała negatywnie na pytanie badania realizowanego dla CBOS-u. Liczby mówią same za siebie i warto dokładnie przeanalizować to zjawisko. Tak duży odsetek ludzi nie korzystających z komputera wynika z dwóch przyczyn: pierwszą przyczyną jest fakt, że Polska staje się powoli starzejącym się społeczeństwem zaś czynnikiem, który najsilniej determinuje przystępność Internetu, jest właśnie wiek. Wśród badanych mających od 45 do 54 lat odsetek regularnych użytkowników przekracza połowę, natomiast w kolejnej grupie wiekowej jest już niższy. Wśród najstarszych respondentów internauci stanowią zaledwie 20%.

**Tabela 1. Badane CBOSu – Czy korzysta Pan(i) z Internetu (stron WWW, email, komunikatora internetowego itp.) przynajmniej raz w tygodniu?**



Źródło: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_082\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_082_14.PDF)

<sup>485</sup> Tamże, s. 20–22.

Dodatkowo odsetek ludzi nie korzystających z komputera największy jest w grupie wiekowej +65lat. Nawet 85% osób w wieku 65–74 lata w Polsce nigdy nie korzystało z komputera. Należy zwrócić uwagę na fakt, że od 2010 r. poziom kompetencji internetowych przewyższa średni poziom kompetencji w Unii Europejskiej.<sup>486</sup> Co za tym idzie Polskie społeczeństwo w pełni stało się społeczeństwem informacyjnym. Wielofunkcyjność jest jedną z głównych cech kształtujących społeczeństwo informacyjne. Sam średni poziom umiejętności charakteryzujący się możliwością wykorzystywania trzech do czterech czynności związanych z obsługą Internetu posiada co piaty mieszkaniec Polski.

## Uwarunkowania pracy społeczeństwa informacyjnego

Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, że Polska od dłuższego czasu zalicza się do społeczeństwa informacyjnego, zaś plan jaki został założony w Japonii odnośnie przekształcenia społeczeństwa masowego w społeczeństwo informacyjne został w dużej mierze zrealizowany. Poniżej zostały wymienione uwarunkowania pracy jakie są niezbędne, by społeczeństwo oparte na wiedzy mogło się utrzymać na rynku pracy i móc ciągle się rozwijać. Do tych psychologicznych uwarunkowań pracy należy zaliczyć:

- kreatywność – umiejętność niestandardowego myślenia, szybkiego dostrzegania i wykorzystywania nowych możliwości rozwiązania problemów, dostrzeganie prawidłowości w zbiorze informacji i powiązań między poszczególnymi elementami);
- skłonność do podejmowania ryzyka i wyzwań wraz z dużą odpornością na stres;
- teamwork – umiejętność współpracy w ramach zespołu, dająca efekt synergii, wraz z umiejętnością integrowania zespołu,
- umiejętność funkcjonowania w środowisku międzynarodowym – znajomość języków obcych i najnowszych trendów światowych (Gryzik, Matusiak 2009:150);<sup>487</sup>
- inteligencja emocjonalna – rodzaj umiejętności miękkiej, która zaczyna nabierać coraz szerszego znaczenia przy jednoczesnym spadku ludzi posiadających tę cechę. Polega ona na rozpoznawaniu oraz skutecznym wpływaniu na emocje własne i innych ludzi;
- umiejętność przewidywania i reagowania w sytuacjach kryzysowych;
- przedsiębiorczość – wykorzystywanie pojawiających się szans i zagrożeń;
- potencjał intelektualny i rozwojowy – umiejętność szybkiego i skutecznego przyswajania wiedzy oraz efektywnego wykorzystania jej w praktyce.<sup>488</sup>

<sup>486</sup> [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_082\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_082_14.PDF)

<sup>487</sup> A. Gryzik, K. Matusiak., *Wyzwania wobec uczestników rynku pracy*, Warszawa, Foresight kadr nowoczesnej gospodarki, 2009, s. 150.

<sup>488</sup> M. Mażewska, *Rozwój szkoleń kształtujących kompetencje kadr przyszłości*, Warszawa, Foresight kadr nowoczesnej gospodarki, 2009, s. 155.

## Szanse i zagrożenia wolności człowieka, społeczeństwa informacyjnego

Miejsca pracy w których wspomniane umiejętności w pełni znajdują zastosowanie to głównie sektory usługowo – informatyczne. Jednym z przykładów tego typu działalności jest telepraca. Jest to rodzaj pracy, który rewolucjonizuje dwa aspekty struktury pracy: czasu i przestrzeni. To właśnie dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii wejście w nową erę pracy jest możliwe, gdzie wykorzystywane są nowe formy porozumiewania się takie jak Internet, telefonia komórkowa wraz z szybkim przesyłem danych, umożliwia pracowanie na odległość np. z własnego domu bez konieczności wychodzenia z niego. Definicja telepracy zaproponowana przez Komisję Europejską brzmi następująco: *telepraca jest to metoda organizowania i wykonywania pracy, w której pracownik pracuje poza miejscem pracy pracodawcy przez znaczną część swojego czasu, dostarczając do pracodawcy wyniki (rezultaty) pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych oraz technologii przekazywania danych zwłaszcza Internetu.*<sup>489</sup> Życie w społeczeństwie informacyjnym niesie ze sobą wiele zalet, które są od razu dostrzegane jak na wspomnianym przykładzie telepracy.

Zaletami tego są:

- praca z danymi które są dostępne na serwerach;
- ruchomy i najczęściej niekontrolowany czas pracy gdzie pracownik odpowiada za terminowość powierzonego zadania, natomiast sam ustala długość i czas pracy;
- w pracy wykorzystywane są narzędzia nowoczesnych technologii i telekomunikacji;
- istnienie możliwości zmiany miejsca pracy poza przypisaną główną siedzibą.

Niemniej jednak, pomimo wielu zalet warto spojrzeć na zagadnienie społeczeństwa informacyjnego z drugiej strony, gdzie największym zagrożeniem jakie wniosła ze sobą transformacja społeczeństwa jest problemem wykluczenia społecznego. W literaturze przedmiotu tego typu rodzaj wykluczenia społecznego został zdefiniowany jako digital divide czyli rodzaj podziału społeczeństwa na tych którzy mają dostęp do technik cyfrowych oraz tych którzy takiego dostępu nie mają między innymi z powodu zubożenia społecznościowego.<sup>490</sup> Wówczas wyżej wspomniany rodzaj pracy typu telepraca nie jest możliwy do wykonywania ze względu na brak spełnienia wymagań technicznych. Dodatkowym problemem powiązanim ze zjawiskiem digital divide jest nienadążanie z tempem rozwoju nowoczesnych technologii. W pewnym momencie pewne grupy osób mogą zacząć się izolować, co może stać się powodem do wykluczenia owej grupy z aktywnej, rozwijającej się części społeczeństwa. Dlatego też, nieuniknione będzie ciągłe kształcenie się i nieustanny rozwój w ciągu całego życia, które z biegiem czasu staje

---

<sup>489</sup> <http://archiwum.ciop.pl/15709.html>

<sup>490</sup> <http://whatis.techtarget.com/definition/digital-divide>

typowym zniewoleniem systemowym. Zagrożenia społeczeństwa informacyjnego nie zawsze muszą dotyczyć wolności pracowników ale również człowieka jako jednostki społecznej. Taki rodzaj zniewolenia bardzo często dotyka młodych ludzi, którzy zmagają się z nabrzmiałymi problemami socjalnego przystosowania się do społeczeństwa, kierując się chęcią zdobycia uznania, koniecznością wyboru zawodu, miłości czy rozwijania pasji. Jeżeli nie potrafią znaleźć w sobie chęci do życia w rzeczywistym świecie, często popadają w depresję, której sami nie są świadomi popadając coraz to głębiej w wirtualną rzeczywistość, gdzie mogą się w pełni realizować.

## Podsumowanie

Zagrożeniem wolności pracy jakie niesie ze sobą społeczeństwo informacyjne jest fakt, że będąc pochłoniętym korzystaniem z prywatnej niezależności i dążąc do realizacji każdego indywidualnie – partykularnych interesów – można zbyt łatwo zrezygnować z możliwości bycia naprawdę wolnym pozostawiając się na działanie cieni będąc skutym w kajdany platońskiej jaskini niewoli. Dlatego też ważnym jest aby w pełni doświadczyć życia wolnego człowieka, natomiast by móc tego doświadczyć potrzeba zdefiniować czym jest owa wolność dla każdej jednostki z osobna.

## Bibliografia

1. Hal Waddington C., *The Scientific Attitude*, Pelican Books, London, 1941.
2. Hayek F. A., *Konstytucja wolności*, Warszawa, PWN, 2007.
3. Gryzik A., Matusiak K., *Wyzwania wobec uczestników rynku pracy*, Warszawa, Foresight Kadr Nowoczesnej Gospodarki, 2009.
4. Kant I., *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Antyk, Kęty, 2001.
5. Krzysztofek K., Szczepański M., *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice, Wydawnictwo UŚ, 2002.
6. Nowina Konopka M., Zacher L. i inni, *Spółeczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, Waip, 2006.
7. Mażewska M., *Rozwój szkoleń kształtujących kompetencje kadr przyszłości*, Warszawa, Foresight kadr nowoczesnej gospodarki, 2009.
8. Platon, *Państwo*, Antyk, Kęty, 2003.
9. Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, *Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do 2013 r. oraz perspektywicznej prognozy społeczeństwa informacyjnego do 2020 r.*, Warszawa, 2005.

## **Netografia**

1. <http://archiwum.ciop.pl/15709.html>
2. <http://www.cbos.pl/>
3. <http://www.ciop.pl/15709.html>
4. <http://www.jeffbullas.com/2012/11/28/the-latest-27-social-media-facts-figures-and-statistics-for-2012-infographic/>
5. <http://users.uj.edu.pl/~usgoban/agh.html>
6. <http://www.stat.gov.pl>
7. <http://whatis.techtarget.com/definition/digital-divide>

Psychological Conditions of Work in the Information Society – Opportunities and Threats to Freedom of Human – Employee

## **Summary**

The aim of the following article is to analyze the society of the 21st Century which has become an information society in the labor context as well as to describe the opportunities and threats which are the consequences of the Information Age. The following article presents different types of freedom and liberty that have developed over the years. Moreover it identifies the information society and work determinants. After critical study of literature the article shows what kind of skills should each employee in the information society have. As a conclusion the research explains on the economic and psychological background the possible opportunities and threats of living and working in the information society.

**inż. Łukasz Szymczak, inż. Ewelina Żmuda**

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Studenckie Koło Naukowe Zarządzania i Ergonomii

## **Motywowanie jako nieodłączny proces sprawnego prowadzenia przedsiębiorstwa**

*Słowa kluczowe: piramida potrzeb Masłowa, teoria ERG, teoria dwuczynnikowa, wynagrodzenie kafeteryjne.*

### **Streszczenie**

W pracy omówiony został problem motywowania pracowników, bowiem efektywna praca kadry zawodowej jest nieodłącznym procesem prawidłowego działania przedsiębiorstwa. Przebieg całego procesu motywowania, jego wydajności i skuteczności zależy od podjętych metod, wiadomym jest, że aby motywacja była skuteczna musi ściśle współgrać z hierarchią zaspokajania potrzeb człowieka. Dlatego też omówione zostały zagadnienia takie jak: piramida potrzeb Masłowa, teoria ERG, teoria dwuczynnikowa, a także modele motywacji. Istnieje wiele czynników wpływających bezpośrednio na motywowanie pracowników tj: pieniądze, prestiż, uznanie, rodzina oraz inne, które zostały szczegółowiej opisane w pracy.

### **Wstęp**

Jedną z najważniejszych funkcji sprawnego prowadzenia przedsiębiorstwa jest motywacja. Przebieg procesu motywowania, jego wydajność i ostateczne wyniki zależą od założeń i właściwych narzędzi motywacyjnych, jakie przedsiębiorstwo przyjmuje go tworząc, ale również od konsekwencji w jego stosowaniu.

Motywowanie swoim działaniem powinno uwzględnić hierarchię potrzeb człowieka szeregując je od tych podstawowych pozwalających na egzystencje jednostki, po potrzeby wynikające z chęci każdego z nas do samorealizacji i spełnienia, jego celem jest wyzwolenie woli i chęci działania pracowników, powinno kształtować pożądane przez przedsiębiorstwo zachowania i postawy w środowisku pracy.

Pracownicy są najważniejszą częścią przedsiębiorstwa, dlatego też od ich pracy, samopoczucia w firmie i możliwości, które w głównej mierze powinny być wsparte odpowiednią motywacją, zależy sukces organizacji, ponieważ ludzie, którzy mają dobrą motywację, lepiej pracują przyczyniając się do zwiększania przychodów przedsiębiorstwa. Kształtowanie motywacji jest zjawiskiem złożonym, gdyż wiele jest czynników, które menedżer może wykorzystać, jako tak zwane motywatory, a należeć mogą do nich między innymi stabilność zatrudnienia, dobra płaca, dobre warunki pracy czy też wynagrodzenia kafeteryjne. Innymi słowy, rolą kierownika (menedżera) jest stworzenie opierając się na własnej wiedzy i doświadczeniu własnego sposobu motywowania pracowników do efektywnej pracy.

## Teorie motywowania

Ludzie mają różnorodne potrzeby, które można uszeregować według wartości. Trzy najbardziej znane podejścia do motywowania to:

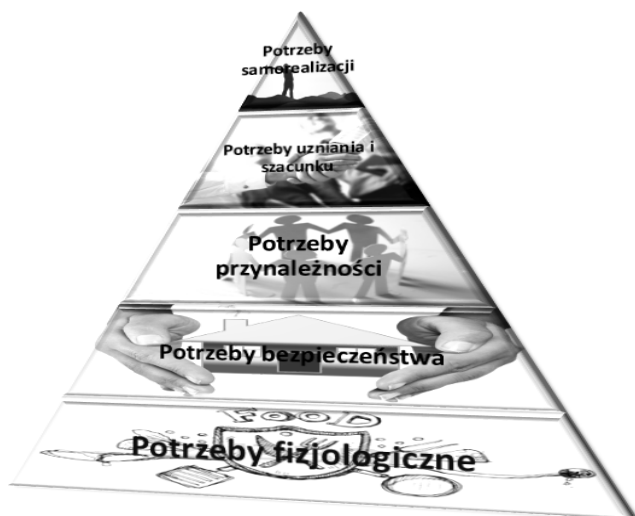
- piramida potrzeb Maslowa;
- teoria ERG;
- teoria dwuczynnikowa.<sup>491</sup>

Piramida potrzeb Maslowa jest najczęściej przywoływaną koncepcją wyjaśniającą mechanizm działania systemu motywacji człowieka. Potrzeby ludzi są przedmiotem innej teorii pomagającej opisać rzeczywistość stanowiącą tło dla procesu motywowania: teorii Abrahama Maslowa stwierdził on, iż ludzkie potrzeby są zaspokajane stopniowo, od tych najbardziej potrzebnych pozwalających na egzystencję człowieka po potrzeby, które pozwalają na osiągnięcie zadowolenia z wykonywanych czynności. Dlatego też, człowiek stawia przed sobą większe cele i ma większe aspiracje, jeśli zaspokoi najpierw swoje podstawowe pragnienia.<sup>492</sup>

---

<sup>491</sup> B. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa, Oscar-Martes of Biznes, 1999.

<sup>492</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa, PWE, 1995.



**Rysunek 1. Piramida potrzeb Masłowa**

Potrzeby fizjologiczne – gdy nie są zaspokojone, dominują nad wszystkimi innymi potrzebami, wypierają je na dalszy plan i decydują o przebiegu zachowania człowieka, należą do nich takie potrzeby jak jedzenie, picie, ogrzewanie, schronienie i odpoczynek. Symptomami kryzysu w sytuacji niezaspokojenia potrzeb zostają zaburzone koncentracja, percepcja, procesy poznawcze, kreatywność. W skrajnych sytuacjach wspomaganie alkoholem, często też narkotykami, zaburzony układ nerwowy, czuwanie i aktywność; w przypadku potrzeb fizjologicznych ważna jest długotrwałość niezaspokojenia potrzeb. Etapy narastania stresu i przechodzenia w kryzys:

- myślenie o niezaspokojeniu;
- odczuwanie braku;
- zaprzeczenie, że istnieje potrzeba;
- myślenie kompensacyjne.

Potrzeby bezpieczeństwa – pobudzają do działania, zapewniając nienaruszalność, ujawniają się gdy dotychczasowe nawyki okazują się mało przydatne, należą do nich takie potrzeby w środowisku pracy jak stałość miejsca pracy, zachowanie odległości w relacjach, przewidywalność zadań i oczekiwań, ścieżki kariery, jednoznaczność struktury firmy, kontakty interpersonalne zwierzchnik- podwładny. Symptomami niezaspokojenia tych potrzeb są, problemy interpersonalne, konflikty, rotacje, obniżona motywacja do pracy, nastawienie lękowe, a nie zadaniowe, obniżenie samooceny, zaburzenie poczucia kompetencji, procesy destrukcyjne donosicielstwo, brak komunikacji w zespole, kliki, podgryzanie.

Potrzeby przynależności – występują w usiłowaniach przezwyciężenia samotnienia, alienacji i obcości, tendencji do nawiązywania bliskich intymnych stosunków, uczestnictwa w życiu grupy, do tych potrzeb w środowisku pracy należą własne miejsce w grupie, identyfikacja swoich celów w firmie – rola życiowa. Niezaspokojenie tego rodzaju potrzeb prowadzi do braku motywacji do pracy, słaba odporność na stres i frustrację, zależność, brak inicjatywy w podejmowaniu decyzji albo bunt, walka, konflikty na tle zależności „czyje na wierzchu”.

Potrzeby szacunku i uznania – wyrażają potrzeby uznania i prestiżu we własnych oczach i w oczach innych ludzi, pragnienie potęgi, wyczynu i wolności, potrzeba respektu i uznania ze strony innych ludzi, dobrego statusu społecznego, sławy, dominacji, zwracania na siebie uwagi. Niezaspokojenie tych potrzeb w pracy prowadzi do poczucia niższości, bezradności, zniechęcenie, somatyzacji, nieadekwatność oceny, wykonywania zadań ze względu na profity, szukania potwierdzenia na zewnątrz, w konsekwencji odejścia.

Potrzeby samorealizacji – wyrażają się w dążeniu człowieka do rozwoju swoich możliwości, samorealizacja dotyczy osób, które doskonalą się jako ludzie i pracownicy, są to osoby mające refleksje. Zaspokajać najwyższą potrzebę samorealizacji oznacza zaspokajać potrzebę nabywania wiedzy, zrozumienia świata, poszukiwania doznań estetycznych.

To potrzeby związane z pełnym wykorzystaniem własnego potencjału i osiąganiem celów, które przynoszą satysfakcję. Potrzeby te dają nam możliwość ciągłego indywidualnego doskonalenia. Są to potrzeby, które nigdy nie będą w 100% zaspokojone. Wynika to z faktu, iż ambicje ludzkie nie mają granic. Zaspokajając jedną potrzebę, ciągle pojawiają się kolejne stanowiące o rozwoju jednostki. Potrzeby tego poziomu zaspokajane są w głównej mierze przez działania indywidualne. W środowisku organizacji przyczynić się może do tego możliwość uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji czy zdobywania nowych umiejętności, co z kolei może być źródłem poczucia przez pracownika otwartej drogi do awansu. Jeżeli samorealizacja jest niemożliwa, zwykle dany pracownik odchodzi.

W teorii Masłowa najistotniejsza jest hierarchiczna natura potrzeb. Teoria określa iż motywowanie ludzi jest skuteczne jedynie przy uwzględnieniu tejże hierarchii. Potrzeby człowieka tworzą układ hierarchiczny, dlatego też zachowanie człowieka jest motywowane przez niezaspokojone potrzeby. Zaspokojenie potrzeb w pierwszej kolejności niższego rzędu, jest warunkiem zaspokajania kolejnych potrzeb – wyższego rzędu. Działania motywacyjne są skazane na niepowodzenie, jeśli zaspokaja się pewien poziom potrzeb, ignorując poziom hierarchicznie niższy. Jeśli pracownika nie stać na zaspokojenie podstawowych potrzeb, nie ma sensu przekonywać go, że powinien być zadowolony.

Teorię motywacji można przedstawić również za pomocą tak zwanej drabiny potrzeb, która to mówi iż w miarę poruszania się w górę drabiny przechodzimy od kwestii podstawowych do bardziej wyrafinowanych, kończąc na zadowoleniu z samorealizacji, celem jest zbadanie, w jaki sposób środowisko pracy wpływa na opisane potrzeby. W warunkach większej niż dawniej niepewności zatrudnienia ważniejsze stały się inne formy zapewnienia bezpieczeństwa. Oprócz tego potrzeba działania oraz interakcji z innymi wpływa na postrzeganie przez ludzi pracy grupowej i innych aspektów organizacyjnych nowoczesnych przedsiębiorstw. W ostatnich czasach także nowe technologie mogą zmieniać ludzkie postawy;

- Samorealizacja (jak odbierasz siebie i jak jesteś odbierany);
- Potrzeby egoistyczne (jak inni zwracają na Ciebie uwagę i co sam robisz);
- Potrzeby społeczne (przyjaciele i kontakty międzyludzkie);
- Bezpieczeństwo (np. gwarancja zatrudnienia);
- Potrzeby fizjologiczne (pożywienie, schronienie itp.).

Teoria ERG stworzona została przez Clayтона Alderfera i reprezentuje nowe ujęcie hierarchii potrzeb. Opiera się, bowiem na trzech kategoriach:

- E (existence needs), potrzeba egzystencji odnosi się bezpośrednio do fizjologicznych i materialnych warunków życia jednostki;
- R (relatedness needs), potrzeba kontaktu i integracji dotyczy chęci kontaktów społecznych z innymi ludźmi;
- G (growth needs), potrzeba rozwoju dotyczy wzbogacenia osobowości człowieka, szacunku do samego siebie czy też samorealizacji.<sup>493</sup>

Zgodnie z teorią ERG podczas zaspokajania wyższych kategorii potrzeb towarzyszy frustracja dotycząca niezaspokojeniem innych potrzeb. W konsekwencji utrzymywania się przez dłuższy czas frustracji człowiek wróci do zaspokojenia potrzeby niższego rzędu, a gdy już je osiągnie powraca na drogę osiągania potrzeb wyższych. W owej teorii dopuszcza się możliwość jednoczesnego motywowania pragnieniem egzystencji, kontaktów oraz rozwoju.

Teoria ERG podobnie do teorii Masłowa bazuje na hierarchii potrzeb, jednakże różni się od siebie w dwóch istotnych aspektach. Według Masłowa człowiek przechodzi na kolejne poziomy w hierarchii potrzeb po zaspokojeniu uprzednich, zaś według Alderfera człowiek może być motywowany wszystkimi czynnikami jednocześnie. Kolejną różnią jest to, iż Masłow twierdzi, że jednostka zostaje tak długo na danym poziomie dopóki potrzeba w pełni nie zostanie zaspokojona, a teoria ERG sugeruje element frustracji i regresji.<sup>494</sup>

---

<sup>493</sup> E. Bryndza, *Teoria ERG*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria\\_ERG](http://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_ERG), [25.04.2015r.].

<sup>494</sup> *Tamże*.

Na rysunku 2 przedstawiona została zależność dotycząca teorii ERG.



**Rysunek 2. Piramida potrzeb teorii ERG**

Źródło: Opracowanie własne

Teoria dwuczynnikowa, opracowana została przez F. Herzberga zgrupował wszystkie czynniki, które były brane pod uwagę w innych teoriach motywacji i podzielił je na dwie grupy:

- czynniki higieny (czynniki zewnętrzne), na które składają się: warunki pracy, płaca, stosunki w środowisku pracy, właściwe działania administracyjne pracodawcy, stałość pracy;
- czynniki motywujące (czynniki wewnętrzne) w skład, których wchodzi: osiągnięcia, uznanie za osiągnięcia, odpowiedzialność, możliwość awansu i rozwoju.

Według Herzberga zaspokojenie czynników higieny przyczynia się tylko do utrzymania efektywności pracy oraz braku niezadowolenia. Skoncentrowanie się pracodawcy na spełnieniu tylko tej potrzeby nie zmotywuje pracowników do wzmożonej pracy, aby osiągnąć lepsze efekty. Pracodawca lepsze osiągnięcia i wydajniejszą pracę może osiągnąć tylko podczas stosowania się do czynników motywujących, dzięki którym pracownicy zadowoleni z pracy i bardziej zaangażowani.<sup>495</sup>

---

<sup>495</sup> M. Rychlak, *Dwuczynnikowa teoria Herzberga*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa\\_teoria\\_Herzberga](http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga), [25.04.2015r.].

Rysunek 3 przedstawia zachodzące relacje w teorii dwuczynnikowej.



Rysunek 3. Motywowanie na podstawie teorii dwuczynnikowej

Źródło: Rychlak M., *Dwuczynnikowa teoria Herzberga*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa\\_teoria\\_Herzberga](http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga), [25.04.2015].

## Modele motywacji

Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem na przełomie wieków bardzo często się zmieniały dostosowując się do zachodzących zmian dotyczących pracy menadżerów. W dzisiejszych czasach menadżerowie wykonują złożoną, przez co skomplikowaną pracę, zaś uprzednio wykonywali nieskomplikowane zadania.

Wyróżnia się trzy następujące kolejno po sobie modele motywacji:

- model tradycyjny, związany jest bezpośrednio z bodźcowym systemem płac. Pieniądz stanowi główną siłę motywacji. Kierownicy działają w myśl zasady: „więcej zrobisz, więcej zarobisz”. Model ten zakłada, iż praca jest czymś nie przyjemnym, a pieniądz odgrywa najważniejszą rolę;
- model stosunków międzyludzkich, wywodzi się z badań wpływu warunków pracy na wydajność. Zwolennicy tej teorii uważali, iż monotoność zadań, jakie wykonuje się w pracy, bardzo ogranicza motywację. Stwierdzono, że pieniądz nie jest głównym czynnikiem motywacji, lecz potrzeby społeczne, czyli poczucie przydatności i znaczenia dla firmy. Badania wpływu warunków pracy na wydajność doprowadziły do przyznania pracownikom pewnej swobody przy podejmowaniu decyzji w pracy oraz zapewniono do udzielania informacji o zamiarach kierownictwa i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednakże mimo stworzenia wrażenia współuczestnictwa i ważności w istnieniu firmy, dążono, aby grupa pracownicza w pełni akceptowała sytuację narzuconą przez menadżerów;
- model zasobów ludzkich, związany z koncepcją współdziałania i zachęcania pracowników do rozwijania własnych inicjatyw, a tym samym do zwiększenia zakresu ich działania i odpowiedzialności. W modelu tym zakłada się, że udział pracowników ma duże znaczenie dla nich samych, a także dla organizacji, że pracownicy mogą uzyskać zadowolenie z dobrej pracy, a nie jak w modelu stosunków międzyludzkich dobrą pracę w wyniku zadowolenia.

Na podstawie modeli motywacji stwierdzić można, że działania kierownictwa mogą wpłynąć zarówno pozytywnie jak i negatywnie na akceptowanie przez pracowników pewnych zachowań.<sup>496</sup>

---

<sup>496</sup> M. Rychlak, *Dwuczynnikowa teoria Herzberga*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa\\_teoria\\_Herzberga](http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga), [25.04.2015].

**Tabela 1. Ogólne podejście do motywacji**

| MODEL TRADYCYJNY                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | MODEL STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | MODEL ZASOBÓW LUDZKICH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ZAŁOŻENIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Większość ludzi uważa pracę z natury za nieprzyjemną.</li> <li>Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile zarabiają.</li> <li>Niewiele osób chce, a także potrafi wykonywać pracę, która wymaga twórczości, samokierowania, samokontroli.</li> </ol>                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>Ludzie pragną się czuć ważni i użyteczni.</li> <li>Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami.</li> <li>Owe potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy.</li> </ol>                                                                                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>Praca nie jest z natury przyjemna. Ludzie pragną przyczyniać się do realizacji ważnych celów, które wspólnie ustalili.</li> <li>Większość osób stać na więcej twórczości i samokierowania, niż wymaga tego od nich obecna praca.</li> </ol>                                                                                 |
| <b>ZASADY POSTĘPOWANIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Kierownik powinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych.</li> <li>Rozkładać zadania na proste, powtarzalne oraz łatwe do wyuczenia czynności.</li> <li>Ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze, a także sprawiedliwie, lecz stanowczo zmuszać do ich przestrzegania.</li> </ol> | <p>Kierownik powinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia.</li> <li>Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń.</li> <li>Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach.</li> </ol>                            | <p>Kierownik powinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie.</li> <li>Tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść jakiś wkład w granicach swoich możliwości.</li> <li>Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciągając rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.</li> </ol> |
| <b>OCZEKIWANIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy.</li> <li>Jeżeli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami.</li> </ol>                                                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności.</li> <li>Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego – podwładni będą „chętnie współpracować”.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Rozszerzenie wpływów samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji.</li> <li>Zadowolenie z pracy może poprawić się, jako „uboczny produkt” wykorzystania rzez podwładnych ich możliwości.</li> </ol>                                                                            |

Źródło: Kuc B., Zarządzanie doskonałe, Warszawa, Oscar-Martes of Biznes, 1999.

## Czynniki wpływające na motywację pracowników

Pieniądze są dość oczywistym i jednym z najważniejszych motywatorów. Pracownicy pracują dla wynagrodzenia, bez którego motywacji dla nich nie ma. Ten motywator pomaga im zaspokajać najbardziej elementarne potrzeby, takie jak mieszkanie czy jedzenie. To, że pracownicy są przede wszystkim motywowani przez ilość zarobionych pieniędzy jest wiedzą powszechną. Oczywiście, w różnego rodzaju badaniach czy ankietach, ludzie wstydzą się przyznać do tego, że pracują dla pieniędzy. Niektórzy ludzie decydują się na to, aby w rozmowach kwalifikacyjnych podkreślić rolę pieniądza – oczywiście wzbogacają je oni poprzez dodanie innego czynnika motywującego. W polskiej kulturze ludzie nie umieją ani nie lubią rozmawiać o pieniądzu, więc zbyt duży nacisk położony na stronę finansową może pracodawcę zniechęcić – w takim przypadku o pieniądzu można wspomnieć, ale w delikatny sposób. Ażeby pracownicy byli optymalnie zmotywowani, ważne jest to, aby towarzyszyło im pełne przekonanie, że są sprawiedliwie wynagradzani, tzn. odpowiednio do ich zajmowanego stanowiska oraz umiejętności. Jeżeli jednak w pracowniku dominuje poczucie, że za swoją pracę otrzymuje zbyt małą pensję, to prawdopodobnie w niewielkim stopniu będą go motywować do pracy pozostałe czynniki.<sup>497</sup>

Uznanie to drugi istotny czynnik motywujący. Każdy pracownik, mniej lub bardziej świadomie, potrzebuje tego, aby jego efekty w pracy były dostrzeżone i docenione. Pochwała z ust pracodawcy często daje pracownikom poczucie olbrzymiej satysfakcji oraz napędza ich do jeszcze wydajniejszej pracy. Brak pochwały przynosi o wiele gorsze skutki np. sprawia, że pracownik przestaje dostrzegać sens swoich działań i ma poczucie bezużyteczności. Wówczas nawet wysokie wynagrodzenie nie będzie w stanie zrekompensować pracownikowi braku pozytywnej informacji zwrotnej.<sup>498</sup>

Ważnym źródłem wewnętrznej motywacji dla pracownika jest zrealizowanie zadania i osiągnięcie wyznaczonego celu. W dużej mierze dotyczy ono tej grupy pracowników, która reflektuje projektowy styl pracy tzn. pracy o zadaniowym charakterze, która wprowadza element ryzyka. Pracownicy nie lubiący rywalizacji, wolący zadania powtarzalne i źle czujący się w nowych sytuacjach, będą z kolei motywowani osiągnięciami w mniejszym stopniu.<sup>499</sup>

Prestiż. Dla wielu pracowników ocena otoczenia – znajomych, sąsiadów, rodziny – ma olbrzymie znaczenie. Status społeczny związany z wykonywanym zawodem sprawia, że pracownicy podejmują określony kierunek kształcenia oraz zdobywają odpowiednie doświadczenie. Przede wszystkim dotyczy to zawodów cieszących się uznaniem społecznym np. lekarz, prawnik. Prestiżową

---

<sup>497</sup> L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie, Teoria i praktyka*, Warszawa, Biblioteczka Pracownicza, 2000.

<sup>498</sup> *Tamże*.

<sup>499</sup> *Tamże*.

pracą może być ta, która wiąże się ze stanowiskiem, wyjątkowym samochodem służbowym, rewelacyjnym biurem lub kontaktem ze znanymi markami bądź osobami.<sup>500</sup>

Jednym z modnych motywatorów, wymienianych przez kandydatów w czasie rozmowy kwalifikacyjnej, jest rozwój osobisty. Parokrotnie podkreślają oni to, że do firmy przywiodła ich chęć rozwoju oraz nadzieja, że zdobędą w ten sposób uznanie pracodawcy lub rekruta, zwiększając tym samym swoje szanse na pozytywne rozpatrzenie aplikacji. Niestety, ten rodzaj motywacji bywa błędnie utożsamiany z potrzebą uznania bądź osiągnięć. Wówczas okazuje się, że nowo przyjęty pracownik w żadnym wypadku nie jest zainteresowany udziałem w szkoleniach czy realizacją rozwojowych zadań – zależy mu jedynie na pozytywnej ocenie szefa lub na wynikach. Niemniej jednak dla pracowników, którzy cenią sobie własny profesjonalizm, będzie to jeden z ważnych powodów wyboru tej, a nie innej pracy.<sup>501</sup>

Jeżeli pracownik nie jest skłonny do podejmowania ryzyka, to prawdopodobnie posiada silną potrzebę bezpieczeństwa. W pracy ważna, a zarazem motywująca dla osoby zatrudnionej jest regularność wypłat, stabilność zatrudnienia lub dobra kondycja firmy. Myśl o pracy bez stu procentowej pewności bezpieczeństwa może pracownika demobilizować lub całkowicie paraliżować. O wiele lepiej osoba pracująca będzie się czuła w urzędzie lub firmie, w której być może nie dostanie wysokiej pensji, ale będzie spokojna, że nie straci pracy z dnia na dzień.<sup>502</sup>

Dla wielu osób silnym motywatorem jest wysokie poczucie własnej wartości, czyli poczucie bycia niezastąpionym i cenionym. Z owego poczucia czerpią oni chęć i energię do pracy. Takie osoby doskonale się czują na stanowiskach jednostkowych o kompetencjach lub uprawnieniach, których nie posiadają inne, nawet podobne stanowiska. Pracownik, który chce otrzymywać co raz to bardziej wymagające i nowsze zadania, by udowodnić sobie jak i innym swoje kompetencje, posiada potrzebę rozwoju zawodowego. Taki pracownik, którego motywują osiągnięcia, może pracować na jednym stanowisku przez długi okres – o ile tylko będzie dostawał nowe zadania.<sup>503</sup>

Niezależność. Nie każda osoba jest stworzona do tego, aby pracować w rozbudowanej strukturze, w której będzie spędzać kilka godzin dziennie w biurze i słuchać poleceń jednego przełożonego. Osoby, dla których na dłużej taką sytuacją byłaby nie do zniesienia, są osobami ceniącymi sobie niezależność. Taki pracownik musi znaleźć sobie pracę, w której będzie mieć samodzielne stanowisko z dużą swobodą działania i możliwością samodzielnego ustalania czasu pracy.<sup>504</sup>

---

<sup>500</sup> *Tamże.*

<sup>501</sup> *Tamże.*

<sup>502</sup> *Tamże.*

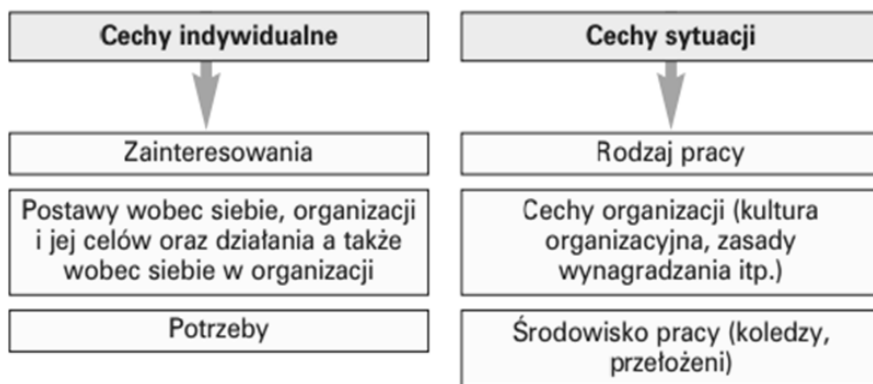
<sup>503</sup> *Tamże.*

<sup>504</sup> *Tamże.*

Modne ostatnimi czasy pojęcie work-life balance odnosi się do równowagi pomiędzy życiem prywatnym, a pracą zawodową oraz posiadania czasu wolnego poza nią. Niektórzy pracownicy lubią być pochłonięci obowiązkami i nie przeszkadzają im nadgodziny bądź myślenie o pracy w czasie wolnym. Inni zaś chcą zamknąć drzwi biura i nie myśleć o swojej pracy poza godzinami. Coraz częściej młodzi pracownicy wyrażają potrzebę posiadania równowagi pomiędzy pracą, a życiem prywatnym – podkreślają, że pracują aby żyć, a nie na odwrót.<sup>505</sup>

Głównym czynnikiem zadowolenia bądź niezadowolenia pracowników bywa rodzina. Jeżeli osoba pracująca kieruje się głównie rodziną, to praca, która nie umożliwia jej na spędzanie z nią czasu, nie będzie dawała mu żadnej satysfakcji. Pracownik taki, będzie się czuł lepiej w firmie, która stosuje prorodzinną politykę, np. organizuje różne imprezy integracyjne dla rodzin pracowników.<sup>506</sup>

Zmienne wpływające na motywację w organizacjach najlepiej obrazuje poniższy rysunek 5:



**Rysunek 5. Czynniki motywujące pracowników**

Źródło: Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie, Teoria i praktyka*, Warszawa, Biblioteczka Pracownicza, 2000.

<sup>505</sup> *Tamże.*

<sup>506</sup> *Tamże.*

## Motywowanie pracownika poprzez wynagrodzenie kafeteryjne

Kafeteryjne systemy wynagrodzeń umożliwiają pracownikowi dokonanie samodzielnego wyboru jednego lub kilku benefitów według indywidualnych preferencji, generując porównywalny koszt dla pracodawcy.

Skuteczność zastosowania takiego rozwiązania opiera się na założeniu, że skutecznie motywuje tylko bodziec właściwie dobrany do potrzeb motywowanego, które z kolei zależeć mogą m.in. od: wieku, sytuacji materialnej i rodzinnej, cech osobowościowych, płci oraz zainteresowań. Polega na uzależnieniu pewnej części wynagrodzenia pracowników lub powiązanie pewnych jego składników z sytuacją finansową firmy, jak i osiąganymi przez nią wynikami. Istotą kafeteryjnej formy wynagradzania jest indywidualizacja wynagrodzenia poprzez stworzenie pracownikom możliwości dokonywania wyboru sposobu rekompensaty ich wkładu w funkcjonowanie przedsiębiorstwa spośród oferowanego zestawu opcji, obejmujących zarówno świadczenia rzeczowe, jak i finansowe. W skład typowej kafeterii mogą wchodzić m.in.:

- Zabezpieczenie ubezpieczeniowe;
- Pokrywanie kosztów leczenia;
- Możliwość zakupu akcji;
- Pokrywanie kosztów nauki: szkolenia, kursy, itp.;
- Darmowe posiłki;
- Prawo do zakupu usług lub produktów firmy w specjalnych dedykowanych cenach;
- Pokrycie kosztów zajęć sportowych;
- Opłaty za wynajęte mieszkanie służbowe;
- Prawo do dłuższego urlopu;
- Przekazanie samochodu służbowego do dyspozycji;
- I wiele innych podobnych benefitów.<sup>507</sup>

## Podsumowanie

Motywowanie pracowników jest jednym z czynników poprawnego i prężnego działania przedsiębiorstwa, ponieważ tak naprawdę to ludzie, czyli kadra zawodowa tworzy firmę. Pojawia się wiele czynników, które motywują ludzi do pracy i nie są to jedynie i głównie pieniądze o których jest mowa w modelu tradycyjnym. Aby firma prawidłowo prosperowała kierownictwo dąży do zapewnienia pracownikowi dalszego rozwoju w firmie, dba o jego samoocenę, zadowolenie, zwiększenie odpowiedzialności, wszystkie te czynności wykonuje się po to, aby kadra pracownicza efektywnie pracowała.

---

<sup>507</sup> Z. Jankowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWE, 2002.

## Bibliografia

1. Bryndza E., *Teoria ERG*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria\\_ERG](http://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_ERG) 25.04.2015.
2. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Warszawa, PWE, 1995.
3. Jankowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWE, 2002.
4. Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie, Teoria i praktyka*, Warszawa, Biblioteczka Pracownicza, 2000.
5. Kuc B., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa, Oscar-Martes of Biznes, 1999.
6. Rychlak M., *Dwuczynnikowa teoria Herzberga*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa\\_teoria\\_Herzberga](http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga), 25.04.2015.

Motivating as an integral process of the efficient running of the company

## Summary

The paper discussed the problem of motivating employees, because the results of the activities of professional staff is integral to the process of the proper operation of the company. Whole process of motivation, his efficiency and effectiveness depends on the adopted method, it is known that the effective motivation must closely interact with the hierarchy to satisfy human needs. Therefore, for example were discussed issues such as Maslow's pyramid of needs, ERG theory, the theory of two-factor, as well as models of motivation.

There are many factors that affecting directly to motivate employees, such as: money, prestige, recognition, family, and others which are described in more detail in the work.

*Keywords: Maslow's pyramid of needs, ERG theory, two-factor theory, Cafeteria salary.*

**Agata Żytniak**

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Opiekun naukowy: mgr Damian Gębarowski

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”

Wydział Zarządzania

## **CSR jako źródło konkurencyjności stacji telewizyjnych**

### **Streszczenie**

Przewaga konkurencyjna stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw. Osiągnięcie pozycji konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa właściwego wyboru strategii dopasowanej do otoczenia przedsiębiorstwa i jego kluczowych interesariuszy. Artykuł przedstawia analizę i ocenę wpływu zastosowania koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na konkurencyjność stacji telewizyjnych oraz inicjatywy telewizji: Polsat i TVN, które działają zgodnie z koncepcją CSR oraz ich wpływ na postrzeganie przez społeczeństwo w aspekcie konkurencyjności.

### **Wprowadzenie**

Kierunek zmian we współczesnej gospodarce pociąga za sobą konieczność stosowania standardów w zakresie CSR, gdyż przyczynia się to do wzrostu atrakcyjności i wiarygodności firm. Zwiększająca się świadomość ekologiczna konsumentów daje przedsiębiorcy możliwość budowania swojej przewagi konkurencyjnej w oparciu o społeczną odpowiedzialność biznesu, która staje się współczesną filozofią prowadzenia biznesu. Ideą koncepcji CSR jest dobrowolne uwzględnienie w założeniach firmy na etapie budowania strategii rozwoju dobra środowiska naturalnego, interesów społecznych oraz dialogu z interesariuszami. Firma, która zdecyduje się wprowadzić tą koncepcję, musi wywiązywać się ze swych obietnic, a więc musi angażować się na rzecz społeczeństwa i środowiska, a także powinna utrzymywać dobre stosunki ze wszystkimi grupami swych interesariuszy. Stosowanie koncepcji CSR jest źródłem przewagi konkurencyjnej firmy, dlatego też coraz więcej firm decyduje się na jej wdrożenie.

Celem publikacji jest przybliżenie koncepcji CSR, a także ukazanie jej oddziaływania na konkurencyjność przedsiębiorstwa na przykładzie dwóch stacji telewizyjnych: TVN i Polsat. Założeniem jest ukazanie działań tych firm zgodnych z ideą koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ukazanie wpływu tych działań na ich pozycję rynkową.

## Charakterystyka koncepcji CSR

CSR (Corporate Social Responsibility) czyli społeczna odpowiedzialność biznesu według normy ISO 26000 to "Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko", poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- jest spójne z organizacją i praktykowane w jej relacjach.

Koncepcja ta wykształciła się pod wpływem przemian gospodarczych, politycznych, a także w wyniku zmian zachodzących w środowisku naturalnym oraz w wyniku zwiększeniu świadomości społeczeństwa.<sup>508</sup> W dzisiejszych czasach społeczeństwa wymaga od przedsiębiorców nie tylko dostarczenia produktów czy świadczenia usług, ale także świadomego działania na rzecz społeczności i środowiska naturalnego, dzięki czemu społeczna odpowiedzialność biznesu wpisywana jest w strategię działania coraz większej liczby firm. W praktyce CSR oznacza dobrowolne uwzględnienie potrzeb społeczeństwa oraz środowiska naturalnego przez przedsiębiorców w swojej działalności. Idea CSR przyniesie pozytywne skutki tylko wtedy, gdy zostanie na trwałe wpisana w politykę firmy i będzie jej celem strategicznym, gdyż wdrożenie tej koncepcji tylko w celach marketingowych nie jest zgodne z jej założeniami. Stosowanie koncepcji CSR jest dobrowolną decyzją ze strony przedsiębiorców, jednak pociąga za sobą konieczność prowadzenia niezmiennych i systematycznych działań, gdyż staje się ona pewnego rodzaju nieodłącznym elementem kojarzonym z daną firmą, a zaprzestanie działań społecznie odpowiedzialnych może odbić się negatywnie na wizerunku firmy.<sup>509</sup> Nie należy postrzegać społecznej odpowiedzialności biznesu w kategoriach jednorazowej pomocy osobom potrzebującym w postaci np. darowizny na jakiś cel społeczny, gdyż nie jest to ideą tej koncepcji. Założeniem CSR jest sposób prowadzenia przedsiębiorstwa, który uwzględnia wydatki i koszty związane z etycznym postępowaniem w prowadzeniu firmy w swoim statucie, a ponadto zwraca uwagę na pewność przyszłych zysków z tytułu zaangażowania się w SCR. Firma odpowiedzialna społecznie to jednostka, która nastawiona jest na dialog ze swymi interesariuszami m.in. pracownikami, klientami czy akcjonariuszami w celu zapoznania się

---

<sup>508</sup> E. Mazur-Wierzbička, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Szczecin, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, 2012, s. 7.

<sup>509</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wrocław, UE Wrocław, 2009.

z ich spostrzeżeniami, propozycjami zmian, a także opiniami na temat prowadzonej działalności. Wynikiem tego dialogu powinno być wyciągnięcie wniosków i podjęcie odpowiednich działań w celu poprawy sytuacji firmy.

## **CSR jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw**

Pojęcie konkurencji ma wiele znaczeń, według Komisji Europejskiej „konkurencyjność odzwierciedla pozycję jednego podmiotu gospodarczego w stosunku do innych podmiotów gospodarczych, przez porównanie jakości działania i rezultatów w kategoriach wyższości/ niższości”.<sup>510</sup> Jest to cecha określająca wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania takich działań, które zapewniają stabilny i długotrwały rozwój oraz przyczyniają się do budowania wartości rynkowej. Przedsiębiorstwo określane mianem konkurencyjnego, cechuje się zdolnością zyskiwania przewagi w ciągle zmieniającym się otoczeniu, a co za tym idzie potrafiące dostosować się do warunków panujących na rynku. Wybór strategii konkurencji wymaga podjęcia przez przedsiębiorstwo decyzji dotyczącej typu przewagi, którą zamierza osiągnąć, i zasięgu, w ramach którego chce tą przewagę osiągnąć. Wiele firm w dzisiejszej gospodarce za punkt wyróżniający je spośród innych firm wybiera właśnie zastosowanie w swojej firmie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Realizacja strategii społecznej odpowiedzialności staje się punktem odróżniającym przedsiębiorstwo od konkurencji, czyli jest źródłem przewagi konkurencyjnej.<sup>511</sup>

## **Społeczna odpowiedzialność biznesu w TVN.**

TVN to Polska komercyjna stacja telewizyjna wchodząca w skład grupy TVN należąca do grupy medialnej ITI. Rozpoczęła ona nadawanie 3 października 1997 r. o godz. 19.00. Jest to jeden z najchętniej oglądanych kanałów telewizyjnych w Polsce. TVN realizuje strategię społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez zaangażowanie społeczne, zapatrywanie się na zdanie widzów, a także poprzez dbanie o interesy swoich pracowników.

Stacja TVN przyjęła strategię społecznej odpowiedzialności biznesu w 2013 r., określając w każdym z jej filarów najważniejsze zadania jakie chce realizować w odniesieniu do swych interesariuszy. W działalności TVN można zwrócić uwagę na skoncentrowanie się przez stację na zaangażowaniu społecznym, kontakcie z widzami oraz na potrzebach pracowników. W obszarze zaangażowania społecznego wyróżnić można wspieranie chorych poprzez działalność Fundacji TVN „nie jesteś sam”, a także organizowanie akcji mającej na celu wsparcie rozwoju

---

<sup>510</sup> S. Jurski, M. Sepiolo, *Rola rządu w kształtowaniu konkurencyjności*, Warszawa, 2009.

<sup>511</sup> K. Chudy, U. Siedlecka, *Determinanty zainteresowania CSR, a konkurencyjność przedsiębiorstwa- zestawienie macierzowe. Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Szczecin, Uniwersytet Szczeciński, 2011.

kompetencji medialnych u młodych ludzi, głównie poprzez promocję wysokiej jakości dziennikarstwa wśród studentów kierunków społecznych i ekonomicznych za pośrednictwem akcji „poławiacze pereł”.<sup>512</sup> W relacjach z widzami TVN nastawiony jest na dialog, w celu dostarczenia atrakcyjnych treści, dostosowanych do gustów i zainteresowań odbiorców. TVN prowadzi politykę zachęcającą widzów do wymiany informacji i współtworzenia oferty programowej, realizuje to poprzez specjalnie stworzony do tego celu portal internetowy Kontakt24. W relacjach z pracownikami najważniejszym celem TVN jest zapewnienie możliwości ich rozwoju zawodowego i osobistego poprzez nienaganną komunikację na linii pracodawca- pracownik oraz konstruktywną współpracę.

### **Zaangażowanie społeczne TVN**

Zaangażowanie społeczne stacji TVN wyrażone jest przede wszystkim w działalności Fundacji TVN „nie jesteś sam”. Za pośrednictwem Fundacji TVN realizuje rozbudowaną strategię pomocy potrzebującym. Przykładem takich działań jest np. akcja „odnawiamy nadzieję”, której celem było zebranie pieniędzy na remont klinik w Centrum Zdrowia Dziecka. Fundacja TVN zebrała 15 milionów złotych, co pozwoliło na wyremontowanie 15 klinik.

Innym przykładem społecznej odpowiedzialności TVN jest akcja przeprowadzona wspólnie z Polską Unią Medycyny Transplantacyjnej w 2009 r., której celem było przybliżenie Polakom problemu, jakim jest transplantacja. Główny przekaz tego przedsięwzięcia to: "Powiedz TAK transplantologii. Może kiedyś uratujesz komuś życie." W ramach akcji sprzedawano bransoletki i karty oświadczenia woli. Dochód ze sprzedaży przekazano na rzecz Polskiej Unii Medycyny Transplantacyjnej. Dzięki tej akcji wzrosła świadomość Polaków na temat transplantacji, a także doszło do wzrostu liczby transplantacji odnotowanych w Polsce.

Fundacja TVN „nie jesteś sam” realizuje swoje cele z pieniędzy zebranych w różnych akcjach, jedną z takich akcji jest sprzedaż „szczęśliwych dukatów”. Do akcji przyłączyło się 17 dużych sieci sklepów i salonów sprzedaży, poprzez możliwość zakupu dukatów w ich siedzibach. Każdy dukat kosztuje 5 złotych, jednak nie stanowi jednostki płatniczej. Według inicjatorów tej akcji: „dukaty przynoszą szczęście, ale nie można nimi płacić”. Autorami wizerunków Dukatów w 2014 r. byli: Prezes Fundacji TVN nie jesteś sam Bożena Walter oraz dziennikarze TVN Magda Molek, Anna Maruszczyk, Kinga Rusin, Dorota Wellman oraz Marcin Prokop. W 2015 r. odbywa się II edycja akcji „szczęśliwe dukaty”,<sup>513</sup> w której udział biorą: Martyna Wojciechowska, Małgorzata

---

<sup>512</sup> *Osiem przykładów CSR na które warto zwrócić uwagę*, [online], dane z <http://www.pulshr.pl/csr/osiem-przykladow-csr-na-ktore-warto-zwrocic-uwage,18491,620,13107.html>, [dostęp 10 kwietnia 2014].

<sup>513</sup> <http://fundacja.tvn.pl/aktualnosci,2156,n/wiadomosci-szczesliwe-dukaty-ii,156054.html>, [online], [dostęp 10 kwietnia 2014].

Rozenek, Małgorzata Socha, Agnieszka Szulim i Kuba Wesołowski. Dochód zebrany w tej akcji w 2015 r. zostanie przeznaczony na remont Kliniki Rehabilitacji Instytutu Matki Polki w Łodzi.

Innym źródłem środków potrzebnych do pracy Fundacji jest dochód pochodzący z tzw. „jednego procenta podatku”, czyli równowartości 1% podatku dochodowego przekazywanego na rzecz Fundacji przez podatników. Pieniądze zebrane w ten sposób w 2014 r. Fundacja przeznaczyła na zakup 11 nowych karet dla stacji Pogotowia Ratunkowego i szpitali, realizując tym samym politykę społecznej odpowiedzialności biznesu.

Najnowszym pomysłem stacji TVN na zbieranie pieniędzy na rzecz Fundacji „TVN nie jesteś sam” jest akcja „Dobro jest w modzie”.<sup>514</sup> Organizatorem akcji jest firma odzieżowa Monnari, w sklepach której można zakupić koszulki, zaprojektowane specjalnie na potrzeby tej akcji. Każda z koszulek kosztuje 79 99 zł. Dochód z ich sprzedaży zostanie przekazany na leczenie i rehabilitację podopiecznych Fundacji TVN.

Kolejnym przykładem zaangażowania społecznego jest akcja stacji TVN „Lekarze ratują życie” jest to działanie non-profit mające na celu zwiększenie świadomości Polaków w zakresie ważnych zagadnień medycznych mających decydujące znaczenie dla ich życia i zdrowia.<sup>515</sup> Pierwsza edycja tej akcji odbyła się w 2013 r., jej celem było zwiększenie akceptacji społecznej dla transplantologii, poprzez promocję podpisania oświadczenia woli (tj. zgody na pobieranie narządów i tkanek po śmierci na rzecz ratowania życia i zdrowia innych ludzi) i zachęcenie do poinformowania najbliższych o swojej decyzji. Kolejnym celem tej akcji było przybliżenie opinii publicznej tematyki przeszczepień, a także wyjaśnienie obaw ludzi w tej kwestii. Główny przekaz to: „Ty możesz ocalić, ale Ty też możesz być ocalony. Każdy dawca może uratować nawet 6 osób.” W 2014 r. rozpoczęto II edycję, tym razem ukierunkowaną na zwiększenie świadomości, rozwój wiedzy i praktycznych umiejętności Polaków w obszarze udzielania pierwszej pomocy medycznej. Celem akcji jest popularyzacja wiedzy o „złoty cztery minuty” kluczowych dla ratowania życia i zdrowia oraz zachęcenie do uczestnictwa w kursach pierwszej pomocy.

---

<sup>514</sup> <http://dobrojestwmodzie.pl/>, [online], [dostęp 10 kwietnia 2014].

<sup>515</sup> *Społeczna odpowiedzialność biznesu w TVN S.A.*, [online], Dane z <http://www.tvn.pl/csr/>, [dostęp 10 kwietnia 2014].

## **Dialog z widzami i pracownikami jako jeden z aspektów społecznej odpowiedzialności TVN-u.**

Stacja telewizyjna TVN, przyjmując politykę społecznej odpowiedzialności firmy, zwróciła uwagę na bardzo ważny aspekt tej idei, a mianowicie na dialog z interesariuszami. TVN uważa, że otwarcie na opinie widzów i ich sugestie są kluczem do rozwoju firmy. Propaguje ideę dziennikarstwa obywatelskiego, czego przejawem jest stworzony serwis internetowy Kontakt24.pl, który ma służyć wymianie informacji między ludźmi. Jest to serwis przeznaczony dla ludzi, którzy chcą stworzyć swoją własną stronę multimedialną, dzięki której można przekazywać informacje ważne dla samego autora oraz jego otoczenia. Serwis promuje ideę dziennikarstwa obywatelskiego realizując hasło „od Was dla Was”. Poprzez platformę do wymiany informacji widzowie mogą wysyłać zdjęcia i filmy z wydarzeń, których byli świadkami. Treści publikowane na platformie są emitowane w programie informacyjnym TVN24 i na stronie internetowej TVN24.pl. Dzięki temu społeczeństwo odczuwa swój realny wpływ na tworzenie mediów o masowym zasięgu, co prowadzi do powstania społeczności reporterów, dla których dzielenie się zdobytymi informacjami stanowi możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców. Ponad to serwis dostarcza wiele porad dla użytkowników, którzy chcą doskonalić swój warsztat. Można znaleźć w nim wskazówki na temat zbierania materiału, głównie jak znaleźć, ciekawie konstruować i pokazać temat, budować narrację, zrobić dobre zdjęcie lub nagranie wideo, zapewnić odpowiednią jakość dźwięku itp.

Jednym z filarów społecznej odpowiedzialności biznesu jest zwrócenie uwagi na kluczowych interesariuszy firmy. TVN realizuje to strategię poprzez dialog ze swoimi pracownikami. Stacja ta zapewnia możliwość rozwoju, w oparciu o wspólne wartości i dialogi. TVN dąży do bycia postrzeganym jako atrakcyjny i przyjazny pracodawca, tworząc różnorodne inicjatywy w obszarze employer branding. Ideą dialogu z pracownikami jest założenie, że to właśnie pracownicy mają wpływ na sukces marki, dlatego też TVN stara się stworzyć im przyjazne warunki pracy.

## **Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce**

Polsat to polski komercyjny kanał telewizyjny, który jako pierwszy w kraju otrzymał koncesję na nadawanie ogólnopolskie. Rozpoczął nadawanie 5 grudnia 1992 o 16:30. Jest to jeden z najczęściej oglądanych kanałów telewizyjnych w Polsce. Polsat nie przyjął oficjalnie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak realizuje jej założenia, głównie poprzez działanie „Fundacji Polsat”, czyli jednej z największych organizacji pozarządowych działających na terenie Polski, która od 1996 r., zajmuje się pomocą chorym dzieciom. Celem Fundacji Polsat jest pomoc dzieciom, których rodziny nie są w stanie sfinansować specjalistycznego leczenia, nowoczesnych środków farmaceutycz-

nych czy skomplikowanych zabiegów operacyjnych. Fundacja stworzyła system szybkiej i skutecznej reakcji na prośby o pomoc. Informacje otrzymywane od rodziców są weryfikowane, a następnie ich podania są rozpatrywane według ustalonych kryteriów. Poza pomocą dzieciom Polsat wspiera lokalne organizacje społeczne w propagowaniu rodzinnej opieki zastępczej, a także finansuje projekt badawczy realizowany przez Uniwersytet Rzeszowski.

Do najbardziej rozpoznawalnych projektów Fundacji Polsat należy kampania „Jesteśmy dla dzieci”. Celem kampanii jest zebranie funduszy na leczenie i rehabilitację dzieci – podopiecznych Fundacji Polsat. Pieniądze na leczenie dzieci zbierane są dzięki wysyłanym smsom przez widzów telewizji Polsat, którzy informację o takiej akcji zdobyli dzięki spotom telewizyjnym pt. „Wystarczy chcieć”, w których wystąpiło wiele znanych osobistości, a także dzięki spotom, w których chore dzieci zachęcały do wsparcia Fundacji. 3 maja 2009 r. na antenie Telewizji POLSAT została zorganizowana kampania „Dzieci dzieciom”. Różniła się ona od poprzednich tym, że o chorych dzieciach opowiedzieli ich zdrowi przyjaciele. Poprzez spoty telewizja Polsat chciała pokazać, że podopieczni Fundacji POLSAT mają marzenia i pasje, które chcą i mogą rozwijać razem ze swoimi zdrowymi przyjaciółmi. Choroba nie powinna wykluczać dzieci ze wspólnego życia z rówieśnikami. Celem tej kampanii było także uwrażliwienie dorosłych na problemy społeczne, jakimi nie wątpliwie są chore dzieci, które potrzebują naszej pomocy. Przesłaniem tej akcji było: „Czasami wystarczy poświęcić odrobinę swojego czasu. Pomóc w opłaceniu leczenia lub rehabilitacji. Bo tak naprawdę WYSTARCZY CHCIEĆ!”.

Działalność fundacji przynosi wymierne efekty. Do tej pory objęła ona swoją pomocą 23 551 małych pacjentów i wsparła finansowo 1166 szpitali i ośrodków medycznych w całym kraju, które zostały wyremontowane lub wyposażone w nowoczesny sprzęt medyczny. W sumie na cele statutowe Fundacja przekazała dotąd 197 440 275,81 złotych.<sup>516</sup>

Od 2003 r. sercem strategii działań na rzecz społeczności lokalnych jest program walki z niedożywieniem dzieci w Polsce– "Podziel się Posiłkiem", realizowany we współpracy z firmą Danone. Celem tej akcji jest nie tylko niesienie pomocy najbardziej potrzebującym, ale też edukowanie i budowanie w społeczeństwie świadomości problemu niedożywienia dzieci oraz aktywizowanie organizacji, instytucji i liderów lokalnych do podejmowania samodzielnych i efektywnych działań na rzecz jego rozwiązania. Dlatego na nasz program składa się kilka uzupełniających się elementów: Sprzedaż produktów Danone'a oznaczonych talerzykiem Podziel się Posiłkiem (od sierpnia do października każdego roku). Część zysku z ich sprzedaży przekazujemy na walkę z niedożywieniem dzieci w ciągu całego roku szkolnego (tzw. marketing społecznie zaangażowany).

---

<sup>516</sup> [http://www.fundacijapolsat.pl/Jestesmy\\_Dla\\_Dzieci\\_\\_Efekty,5503/index.html](http://www.fundacijapolsat.pl/Jestesmy_Dla_Dzieci__Efekty,5503/index.html), [online], [dostęp 10 kwietnia 2014].

Rozpoczynający każdą edycję programu Koncert Gwiazd Podziel się Posiłkiem transmitowany jest na żywo przez Telewizję POLSAT, co przyczynia się do budowania świadomości problemu, pozwala nagłośnić program Podziel się Posiłkiem i zachęcić naszych konsumentów do wzięcia w nim udziału. Symbolicznym biletem wstępu jest żywność zbierana podczas koncertu przez wolontariuszy Banków Żywności, a następnie przekazywana do organizacji dożywających dzieci w województwie, w którym odbył się koncert. Ogólnopolska Zbiórka Żywności Podziel się Posiłkiem, organizowana dla programu przez Banki Żywności, odbywa się w największych sklepach w całej Polsce. Co roku uczestniczy w niej około 30 000 wolontariuszy.<sup>517</sup>

Innym przykładem pozyskiwania środków na działalność Fundacji Polsat jest akcja telewizji Polsat o nazwie „Mikołajkowy blok reklamowy”. 11 MIKOŁAJ KOWY BLOK REKLAMOWY oglądało prawie 7 mln widzów. Zebrano ponad 1,5 miliona złotych dla chorych dzieci, podopiecznych Fundacji POLSAT.

Społeczny aspekt działalności Telewizji Polsat wyraża się także poprzez zaangażowanie w edukację społeczeństwa. 23 października 2014 r. na konferencji prasowej został przedstawiony projekt badawczy realizowany przez Uniwersytet Rzeszowski a finansowany przez Fundację POLSAT. Projekt ma na celu racjonalizację stosowania antybiotyków w Polsce i posiada rekomendację Ministra Zdrowia. Problem niewłaściwego stosowania i nadużywania preparatów przeciwbakteryjnych w różnych obszarach medycyny a także w przemyśle zyskał wymiar globalny. Sprawa wymaga podjęcia działań mających na celu podnoszenie świadomości profesjonalistów, kadry zarządzającej, i opinii publicznej dotyczących konsekwencji zagrożeń wynikających z ich niekontrolowanego stosowania.

## **Wymierne efekty wprowadzenia do firmy koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu**

Stosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu leży zarówno w interesie danej firmy, jak i całego społeczeństwa. Korzyści dla przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych są następujące:<sup>518</sup>

- Wzmocnienie wizerunku firmy;
- Budowanie nowej reputacji jako przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego;
- Kreowanie nowych możliwości biznesowych (nowe rynki, innowacje, lepsze rozwiązania techniczne itp.);
- Zapewnienia stabilizacji i zrozumienia w środowisku;

---

<sup>517</sup> <http://www.danone.pl/Spoleczna-odpowiedzialnosc/Spoleczenstwo/Podziel-sie-Posilkiem>, [online], [dostęp 10 kwietnia 2014].

<sup>518</sup> W. Ocieszek, B. Gajdzik, M. Kuczyńska-Chałada, *Corporatesocialresponsibility in steelworks*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw*, red. M. Jabłoński, Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu, 2011, s. 333–334.

- Wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy (biznes społecznie odpowiedzialny dba o rozwój pracowników);
- Wzrost efektywności pracy poprzez poprawę i racjonalizację procesów;
- Efekt synergii w firmie i otoczeniu dzięki intensywnej komunikacji w firmie i z różnymi grupami społecznymi.

Wdrożenie koncepcji CSR w TVN i Polsacie sprawiło, że są to jedne z najczęściej oglądanych stacji telewizyjnych. Zarówno telewizja Polsat jak i TVN zostały nagrodzone za swoją działalność w obszarze CSR. Polsat w 2009 r. został laureatem raportu Społeczna Odpowiedzialność Biznesu za program „Wystarczy chcieć”, w którym omawiane są istotne problemy dotyczące leczenia dzieci i systemu zdrowotnego w Polsce. TVN natomiast został wyróżniony w 2014 r. „Białym listkiem CSR” przyznawanym przez tygodnik „Polityka” najbardziej odpowiedzialnym i społecznie zaangażowanym firmom w Polsce.

Biały Listek CSR POLITYKI otrzymują firmy, które deklarują wdrażanie wybranych, ale istotnych rozwiązań rekomendowanych przez normę ISO 26000 dla efektywnego zarządzania wpływem organizacji, oraz ciągle doskonalą swoje działania w tym zakresie.

## Podsumowanie

Ciągle postępujący rozwój społeczeństwa, w zakresie ochrony natury, zwrócenia uwagi na lokalną społeczność, czy też traktowania pracowników, wymusza na firmach stosowanie koncepcji Społecznie odpowiedzialnego Biznesu. Staje się ona kluczem do zdobycia przewagi nad rosnącą konkurencją w otoczeniu firmy. W wyniku rosnących wymagań konsumentów dochodzi do szybkiego rozwoju koncepcji CSR, która staje się sposobem na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W procesie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, oprócz kwestii związanych z kreowaniem tej przewagi w oparciu o oferowanie produktów i/lub usług po niższej cenie, wyższej jakości, bardziej kompleksowe zaspokojenia potrzeb klienta czy lepszą obsługę, coraz większego znaczenia nabiera bazowanie na zasadach zrównoważonego rozwoju i koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Stosowanie tej koncepcji przez stacje telewizyjne ma realny wpływ na oglądalność ich programów, a w konsekwencji na ich dochody, a także pozycję konkurencyjną.

## Bibliografia

1. Chudy K., Siedlecka U., *Determinanty zainteresowania CSR, a konkurencyjność przedsiębiorstwa- zestawienie macierzowe. Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Szczecin, Uniwersytet Szczeciński, 2011.
2. Jurski S., Sepioło M., *Rola rządu w kształtowaniu konkurencyjności*, Warszawa, 2009.
3. Mazur-Wierzbicka E., *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Szczecin, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, 2012, s. 7.
4. Ocieszek W., Gajdzik B., M. Kuczyńska-Chałada, *Corporate social responsibility in steelworks*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw*, red. M. Jabłoński, Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu, 2011, s. 333–334
5. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska Wrocław, UE Wrocław, 2009.
6. *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w TVN S.A.*, Dostępny w [http://www.tvn.pl/csr/\[online\]](http://www.tvn.pl/csr/[online]), [dostęp 10 kwietnia 2014].
7. [http://www.fundacjapolsat.pl/Jestesmy\\_Dla\\_Dzieci\\_\\_Efekty,5503/index.ht](http://www.fundacjapolsat.pl/Jestesmy_Dla_Dzieci__Efekty,5503/index.ht), [online], [dostęp 10 kwietnia 2014].
8. <http://www.danone.pl/Spolecznaodpowiedzialnosc/Spoleczenstwo/Podziel-sie-Posilkiem>, [online], [dostęp 10 kwietnia 2014].
9. <http://www.pulshr.pl/csr/osiem-przykladow-csr-na-ktore-warto-zwrocic-uwage,18491,620,13107.html>, [online], [dostęp 10 kwietnia 2014].
10. <http://dobrojestwmodzie.pl/>, [online], [dostęp 10 kwietnia 2014].
11. <http://fundacja.tvn.pl/aktualnosci,2156,n/wiadomosci-szczesliwe-dukaty-ii,156054.html>, [online], [dostęp 10 kwietnia 2014].

## Summary

The competitive advantage is a challenge to the modern businesses. The achievement of competitive position demands from businesses the suitable choice of strategy which is suited to the business' surrounding and to its main stakeholders. This article presents the analysis and the assessment of the application of influence of the concepts of the Social Responsibility Business to the competitiveness of the television station and to the initiative of the television: Polsat and TVN, which function according to the concept of CSR and their impact on the perception of the society in competitive aspect.



## Patroni



## Sponsorzy



Narodowy Bank Polski



**TOYOTA**  
AUTO PARK  
LUBLIN



Nowoczesne  
Zarządzanie  
Biznesem

Piekarnia  
Kijewscy



Liga  
Odpowiedzialnego  
Biznesu

ISBN 978-83-7947-140-9



9 788379 471409